

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

Option : Distribution et Supply Chain Management

THEME :

**Etude comparative de la performance du
Supply Chain Management en temps de
crises.**

**Etude de cas : Gestion de la crise sanitaire
du Covid-19 par Numilog & Novo
Nordisk**

Elaboré par :

M^{elle} BRAKNI Lyna

M. SADJI Anis Réda

Encadré par :

Dr. RAHAL Farah

Maître de conférences « A » à l'EHEC

8^{ème} Promotion

Juin 2021

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

Option : Distribution et Supply Chain Management

THEME :

**Etude comparative de la performance du
Supply Chain Management en temps de
crises.**

**Etude de cas : Gestion de la crise sanitaire
du Covid-19 par Numilog & Novo
Nordisk**

Elaboré par :

M^{elle} BRAKNI Lyna

M. SADJI Anis Réda

Encadré par :

Dr. RAHAL Farah

Maître de conférences « A » à l'EHEC

8^{ème} Promotion

Juin 2021

Dédicaces

Nous avons le plaisir et l'honneur de dédier ce modeste travail à :

Nos chers parents

*Qui ont attendu avec patience les fruits de leurs sacrifices et
Qui nous ont permis de devenir ce que nous sommes aujourd'hui*

Aux membres de notre famille

Laarbi Kacem, Maya, Sofia, Ryma et Kenza qu'on chérit tant

À nos amis

Jass, Kamila, Sofie, Nabil mefti et Amine

Pour leur patience, soutien et intérêt, en espérant être à la hauteur de leurs espérances

Et à tous les êtres chers qui ont marqué notre vie à un moment donné

On vous aime.

Remerciements

Nos remerciements s'adressent en premier lieu à Dr. Farah RAHAL, notre encadrante, qui nous a considérablement aidé à progresser dans notre réflexion grâce à ses précieux conseils et à ses critiques constructives et son dévouement pour son travail. Elle a toujours été une source d'admiration durant ces trois dernières années, car nous avons rarement vu une enseignante aussi compétente et impliquée dans son travail.

Nous tenons aussi à remercier également l'ensemble du personnel de LMTO et NUMILOG en particulier Redha Makaci, Lyes Benouar, Smail Ouhi, Adel Daci pour nous avoir fait confiance, et pour avoir montré un intérêt particulier à notre thème de recherche.

On veut, d'autre part, remercier les bibliothécaires de l'EHEC pour leur précieuse aide en matière de documentation.

On tient surtout à remercier vivement nos parents pour leur dévouement et leur soutien inconditionnel dans toutes les étapes de notre vie, ceci n'est, qu'on espère, que le commencement d'une longue série de victoires que nous vous dédions fièrement à chaque fois.

Enfin, nous remercions toutes celles et tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Résumé

Le but final de chaque entreprise est bel et bien, de créer un profit en vue de pérenniser ses activités, tout en diminuant les coûts, et créant des avantages concurrentiels difficilement imitables. Toutefois vu la complexité du contexte économique actuel et l'inter-connectivité du monde, a induit à la création et la multiplication des risques et incertitudes qui freinent le développement des entreprises et affecté la prise de décision en retardant cette dernière. Les Supply Chains, elles aussi seront impactées par les risques liés à l'interruption de la circulation des flux, ce qui va les rendre vulnérable et sensible aux risques qui peuvent toucher à leur résilience et efficacité.

Notre étude porte sur une analyse comparative sur la performance du Supply Chain Management en temps de crise en l'occurrence la crise sanitaire du Covid-19. Cette recherche a pour but de souligner l'impact de cette pandémie et son essor vu la criticité de cette crise à l'échelle locale et mondiale et le déploiement d'une stratégie SCRM pour contenir les perturbations ainsi que d'atténuer la vitesse de propagation qui pourrait nuire à la performance des SC mondiales.

Notre étude empirique a été effectuée dans deux entreprises distinctes, l'une est une entreprise algérienne de logistique et de transport : Numilog, et l'autre est une multinationale danoise pharmaceutique : Novo Nordisk. Notre objectif est d'expliquer les mécanismes de défense, les outils d'adaptation et l'impact de la crise sanitaire du Covid-19 sur la performance de ces deux entreprises et leur différent retour, en ce qui concerne leurs expériences et les leçons à tirer après l'écoulement d'une année après la propagation de la pandémie.

Mots clés : SC, gestion des risques, Covid-19, performance, SCRM, secteur pharmaceutique, logistique

Abstract

The final goal of each company is indeed to create a profit in order to perpetuate its activities, while reducing costs and creating competitive advantages that are difficult to imitate. However, the complexity of the current economic context and the inter-connectivity of the world has led to the creation and multiplication of risks and uncertainties that slow down the development of companies and affect the decision making process by delaying it. Supply chains will also be impacted by the risks related to the interruption of the flow of goods, which will make them vulnerable and sensitive to risks that can affect their resilience and efficiency.

Our study will focus on a comparative analysis on the performance of supply chain management in times of crisis (covid-19), this research aims to highlight the impact of the pandemic and its growth given the criticality of this crisis locally and globally and the deployment of a SCRM strategy to contain disruptions and mitigate the speed of spread that could affect the performance of global SC.

Our case study takes place in two different companies, one is an Algerian logistics and transportation company: Numilog and the other is a multinational pharmaceutical company: NovoNordisk. Our objective is to explain the defense mechanisms, the adaptation tools and the impact of the crisis on the performance of these two companies in the face of the health crisis and their different return, with regard to their experience and the lessons to be learned after the lapse of one year after the spread of the pandemic.

Keywords: SC, Risk Management, Covid-19, performance, SCRM, Pharmaceutical sector, logistics

ملخص

الهدف النهائي لكل شركة هو تحقيق الربح لضمان استمرارية نشاطها، ويكون ذلك بخفض التكاليف وخلق ميزة تنافسية ولكن مع الوضع الاقتصادي الراهن والعولمة التي جعلت العالم قرية صغيرة زادت المخاطر والشكوك التي تعيق تطور المؤسسات وتقف عائق أمام اتخاذ القرارات.

سلسلة الإمداد والتوريد هي الأخرى معرضة لهذه المخاطر، مما يجعلها في موقف حرج يمس نشاطها وفعاليتها. دراستنا سوف تشمل تحليل اختلاف الفعالية في سلسلة الإمداد والتوريد لمجالات مختلفة في زمن الوباء، الهدف من هذا البحث هو تحديد مدى تأثير الوباء على المستوى المحلي والعالمي والاستراتيجيات المتبعة لمجابهته. دراستنا سوف تتم في شركتين مختلفتين واحدة مختصة في مجال الخدمات والأخرى في مجال الإنتاج. نهدف لشرح اختلاف الميكانيسمات والأدوات التي سمحت لهذه الشركات بالتأقلم في فترة الوباء لاستخلاص خلاصة من تجاربهم.

الكلمات المفتاحية : سلسلة الإمداد و التوريد، كوفيد-19، تسير المخاطر في سلسلة الإمداد و التوريد ، الخدمات اللوجستية، صناعة الأدوية

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
Chapitre 01		
1.1	De la logistique à la Supply Chain Management	8
Chapitre 02		
2.1	Indicateurs de performance	37
2.2	Classification des risques dans la Supply chain	47
Chapitre 03		
3.1	Profil des personnes interviewées de Novonordisk	61
Chapitre 04		
4.1	Profil des personnes interviewées de Numilog	91
4.2	Affectation inter dossier	99
4.3	heures théoriques et effectuées de travail des employées de SOBCO	101
4.4	: La performance interne et contractuelle de Numilog vis-à-vis de son client SOBCO	104
4.5	La productivité entre l'objectif et la réalisation dossier SOBCO	105
4.6	Taux d'absence et nombre d'heures supplémentaires	108
4.7	Les volumes du client DANONE sur une saison de deux années	111
4.8	Les volumes du dossier NUMIDIS	112
4.9	L'indicateur de risque dossier SOBCO	119
Chapitre 05		
5.1	Comparaison organisationnelle des deux entreprises	128
5.2	Comparaison de l'axe performance des deux entreprises	130
5.3	Comparaison de l'axe management du risque des deux entreprises	133

Liste des figures

N°	Titre	Page
Chapitre 01		
1.1	Les stages et flux de la SC	10
1.2	Les structures de la chaîne logistique	13
1.3	Matrice de criticité les risques dans la Supply chain	24
1.4	Impact du covid-19 sur l'activité l'entreprise	28
1.5	Impact du Covid-19 sur les RH des entreprises	29
1.6	L'impact du covid-19 sur différentes activités de l'entreprise	30
Chapitre 02		
2.1	Évaluation de la performance à priori	34
2.2	Évaluation de la performance à posteriori	35
2.3	Types des indicateurs clés de performance	36
2.4	Les processus de base du SCOR	39
2.5	Les niveaux du Modèle SCOR	40
2.6	Les objectifs du BSC	41
2.7	Explicatif du risque	43
2.8	Grille des risques	51
2.9	Étapes du Supply Chain risk Management	52
Chapitre 03		
3.1	Recherche clinique	65
3.2	Situation épidémique au niveau de LMTO	68
3.3	Indicateur Yamazumi (pile rangé)	70
3.4	Portail HSE chez NovoNordisk	71
3.5	<i>Kaizen Journey</i>	72
3.6	Tableau 5s'	72
3.7	KAIZEN et le PDCA board au niveau de LMTO	73
3.8	Illustration des mesures de sécurité au niveau de LMTO	74
3.9	L'évolution de la production 2019/2020	75
3.10	A3 au niveau de LMTO	79
3.11	Tableau de bord du suivi du Covid-19 au niveau de LMTO	81
Chapitre 04		
4.1	Principaux clients de Numilog	89
4.2	Mission et valeurs de Numilog	92
4.3	Clients et apports de Numilog	95

4.4	La communication avec les employés en période de crise	97
4.5	Effectif de Numilog en 2020	98
4.6	Nombre d'heures d'affectation inter-dossier, employés du dossier SOBCO	99
4.7	Heures effectuées et théoriques	101
4.8	Processus de mesure de la performance contractuelle	103
4.9	La productivité dossier SOBCO	106
4.10	Heures supplémentaires dossier SOBCO	108
4.11	Taux D'absence des employés du dossier SOBCO	109
4.12	Variation de la demande du dossier DANONE et la saisonnalité	111
4.13	Les volumes du dossier NUMIDIS	112
4.14	Le circuit d'impact Covid-19	114
4.15	Roue de Deming	115
4.16	Le management du risque chez NUMILOG	116

Liste des abréviations

ECR	efficient customer response
ERP	Enterprise resource planning
GMP	good manufacturing practices
JAT	just in time
KPI	key performance indicator
LMTO	local manufacturing Tizi-Ouzou
MERS	Middle East respiratory syndrome
PL	party logistics
PME	petite moyenne entreprise
SC	supply chain
SCM	supply chain management
SCOR	supply chain operation references
SCP	supply chain performance
SCRM	supply chain risk management
SI	système d'informations
SIAD	système d'information aide à la décision
SOP:	standards operation references
SPSS	Statistical package for the social sciences
SRAS	Severe acute respiratory syndrome
TMS	Transport management system
TPS	Toyota production system
UMMTO	Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou
VSM	value stream mapping
WMS	Warehouse management system

:

Sommaire

Introduction générale	1
<u>Chapitre 1</u> : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de Covid-19.....	5
Section 1 : Les fondements du Supply Chain Management (SCM).....	5
Section 2 : La Supply Chain face aux risques liés au coronavirus Covid-19.....	22
<u>Chapitre 2</u> : La notion de performance et sa corrélation avec le SCRM.....	32
Section 1 : La performance en Supply Chain Management	32
Section 2 : Le Supply Chain Risk Management.....	42
<u>Chapitre 3</u> : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC chez Novo Nordisk.....	56
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil : Novo Nordisk	57
Section 2 : Méthodologie de recherche.....	58
Section 3 : Analyse et interprétations des résultats.....	62
<u>Chapitre 4</u> : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog.....	88
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil : Numilog.....	88
Section 2 : Méthodologie de recherche.....	90
Section 3 : Analyse et interprétations des résultats	92
<u>Chapitre 5</u> : Analyse comparative de l'impact du Covid-19 sur la SC de Numilog et Novo Nordisk.....	127
Conclusion générale	138

Introduction générale

La conjoncture économique actuelle impose le changement constant et simultané comme étant la seule loi de survie des entreprises. Où ces derniers doivent redoubler d'efforts pour présenter des avantages compétitifs qui répondent aux exigences accrues des clients, diminuer les coûts de production et assurer une part de marché rentable et sans oublier de s'armer de mécanismes et instruments nécessaires pour gérer les risques et de pouvoir tirer profit des situations critiques, il s'agit d'anticiper et agir pour ne pas subir.

La mondialisation et globalisations ont fait en sorte que la survie des entreprises, dépendent principalement de leur capacité à s'adapter aux nouvelles exigences du marché qui est dans la plupart du cas instable et volatile dans le but de se procurer un avantage concurrentiel propre à l'entreprise et inimitable. L'adaptabilité des entreprises représente un levier d'extrême importance dans l'économie de marché, les systèmes qui gouvernent les organisations doivent être souple et flexible en vue de répondre efficacement aux mutations et fluctuation de la demande.

Le domaine de la SC grandement évolué, durant ces dernières années puisque la SC désigne le carrefour de toutes les opérations et l'intersection des flux entre différents partenaires de cette chaîne tel que les fournisseurs, fabricants, distributeurs, planificateurs, logisticiens, détaillants, clients, transitaires et bien d'autres visant à optimiser les différents flux, tout au long de la chaîne dans le but de satisfaire au mieux les exigences des clients pour un meilleur service qui puisse fidéliser ces derniers.

Dans l'optique de l'amélioration de l'efficacité de la SC avec des collaborations étroites avec les partenaires et la coordination entre différents acteurs, le partage d'informations en temps réel, etc. sans oublier de prendre en considération le nombre incalculable d'opérations et leur complexité, les risques et imprévues interne et/ou externe, les fluctuations du marché, les catastrophe naturelles, etc. Tout ce qui peut interrompre la circulation les flux, fragilise la capacité d'anticiper les actions futures et rendre la SC sensible et vulnérable face aux incertitudes.

L'apparition du virus du coronavirus Covid-19 en Chine en décembre 2019, et sa propagation à travers le monde dans un laps de temps très court (plus particulièrement en Europe et USA), et suite aux mesures restrictives liées à la protection contre cette pandémie pour limiter le taux de contamination, a démontré que la Chine est l'atelier du monde considéré comme étant un géant de l'industrie.

Cette crise sanitaire a démontré que la complexité des actions à travers la chaîne et les activités interconnectées entre les différents partenaires ont grandement impacté l'efficacité et la réactivité de la SC. Ce qui crée des perturbations et fluctuations sans pareil, ce qui a poussé les organisations à revoir leur stratégie pour mettre en œuvre des mécanismes qui font preuve d'efficacité et de résilience.

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous allons nous intéresser à l'impact de la crise sanitaire du Covid-19 sur la Supply Chain, avec un thème intitulé : **Étude comparative sur l'impact de la crise sanitaire du Covid-19 sur la performance de la Supply Chain des entreprises**. Notre thème n'est pas le fruit du hasard, en effet plusieurs raisons nous ont poussés au choix de celui-ci, tel que l'actualité de cet événement, les menaces qui ont découlé, comment les SC des entreprises ont pu contenir les différents risques suite aux mesures de confinement prises par les Etats pour contenir la pandémie.

Le but de cette recherche est de définir et de mettre en place une gestion de crise appropriée. Ceci pour réagir et affronter les défis futurs, ce qui permettra aux entreprises de prévoir dès l'occurrence de la crise, plutôt que d'attendre et espérer que la situation s'améliore. Si un nouveau défi se produit les entreprises devront commencer à s'appuyer davantage sur des technologies d'informations et de communications d'avance, sur l'optimisation des processus, robotique et un réseau collaboratif instantané. Ceci dit il est nécessaire de se concentrer principalement sur l'amélioration de l'efficacité dans la mesure du possible, ce qui permettra à l'entreprise de s'adapter à n'importe quelle situation.

De ce fait, nous mettrons en lumière les notions de SC et SCM et les différents risques qui peuvent heurter la stabilité et la résilience de cette dernière tel que le Covid-19. Pour cela nous essayerons de répondre à la problématique de ce présent mémoire qui s'articule sous la forme suivante:

***Quel est l'impact de la pandémie du Covid-19 sur la Supply Chain des entreprises et
quelles sont les adaptations nécessaires pour satisfaire les exigences des clients
pendant la crise sanitaire ?***

Afin de répondre à la problématique, nous essayerons de répondre aux sous questions suivantes :

1. Quels sont les facteurs qui freinent la performance de Supply Chain en temps de crise ?
2. Comment réagir en temps de crise et adapter les processus de Supply Chain d'une entreprise pour satisfaire la demande ?
3. Quels sont les domaines où la SC est plus vulnérable face aux imprévus ?

La réponse à ces sous-questions, sera à travers l'analyse les hypothèses suivantes :

1. **H1** : L'instabilité la SC de l'entreprise est due majoritairement à la crise sanitaire du Covid-19.
2. **H2** : L'instabilité est due à un mauvais mécanisme de prévention et de préparation aux imprévus.
3. **H3** : Une mauvaise gestion des risques de la SC met en péril la satisfaction des exigences des clients.

Dans l'objectif de réunir tous les éléments de réponses susceptible d'apporter des explications nécessaires pour mener à bien notre recherche, nous avons adopté une démarche méthodologique expérimentale et analytique à savoir :

- Recherche documentaire : à partir de différents ouvrages disponibles sur la bibliothèque en ligne de Scholarvox et celle de l'EHEC, ainsi que des sites internet et blogs spécialisés

en Supply chain. Des travaux de recherche se rapprochant du notre thème ont été également exploités pour clarifier au mieux les notions utilisées.

- Recherche sur le terrain : des études qualitatives ont été menées par le biais des entretiens semi-directifs au sein de Numilog et NovoNordisk et les observations et analyses collectées qui représentent des informations cruciales au bon acheminement de notre étude.

En vue de répondre aux questions préalablement posées, en souci d'ordre méthodologique, le travail de recherche est articulé comme suit :

1. Le premier chapitre sera dédié aux notions fondamentales de la SC et SCM suivie d'une analyse sur l'impact du Covid-19 sur ces derniers.
2. **Le deuxième chapitre sera consacré à la performance de la SC et les différents KPI, et le tout récent SCRM, mais aussi à la corrélation entre la performance et la gestion des risques.**
3. Le troisième chapitre sera dédié à la première étude empirique de notre recherche, qui consiste d'abord, à présenter l'organisme d'accueil Novo Nordisk, puis à présenter le cadre méthodologique de l'enquête ensuite les retours des investigations.
4. Le quatrième chapitre aura le même enchaînement au sein de Numilog avec une analyse du contenu qui sera apportée pour pousser et renforcer notre réflexion.
5. Le cinquième chapitre portera sur l'analyse comparative des résultats obtenus auprès des deux entreprises et l'impact de la pandémie sur les différents secteurs d'activités pharmaceutique et de services (3PL).

**Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et la SC risque en
temps de Covid-19**

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

Introduction du chapitre

Dans ce premier chapitre, nous aborderons certains concepts fondamentaux liés au SCM à travers deux sections principales. La première section est consacrée à la clarification de quelques notions rudimentaires sur les SC et SCM : son évolution, sa définition, ses objectifs et la manière dont cette fonction prend de l'ampleur en tant que processus de valeur ajoutée et aspect clé de la compétitivité des entreprises.

Dans la deuxième section, nous examinerons de près les risques de perturbation et la manière dont ils affectent le flux au sein des SCs. Nous fournirons un bref résumé de la pandémie mondiale de covid-19, et de la façon dont la situation économique mondiale a changé radicalement et brusquement pour mettre en œuvre les changements nécessaires et adopter de nouvelles approches pour faire face à cette crise sanitaire.

Section 01 : Les fondements du Supply Chain Management (SCM)

Dans l'environnement économique actuel, aucune organisation ne peut espérer créer un produit ou un service réussie sans intégrer ses stratégies à celles des systèmes de chaîne d'approvisionnement dans lesquels elles sont inséparablement liées. En fait, la capacité de l'entreprise à se tourner vers l'extérieur de son entité pour accéder aux ressources et en tirer le meilleur parti, en créant des chaînes de partenaires commerciaux, est devenue de nos jours la mesure moderne du succès. Le SCM peut être considérée comme un simple processus de transport jusqu'à devenir une science multidisciplinaire comprenant l'économie, la géographie, la finance, l'environnement, etc. Avant d'approfondir ce domaine, il est nécessaire de comprendre les idées conceptuelles qui le sous-tendent et le rôle important qu'il joue dans notre vie quotidienne.

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

1 Apparition du Supply chain management :

Il faut remonter à 1958 pour retrouver l'origine du terme supply chain management, lorsque Jay Wright Forrester écrivait : « *Le management est à la frontière d'un changement majeur en comprenant comment le succès des sociétés industrielles dépend de l'interaction entre les flux d'information, de produits, d'argent, de main-d'œuvre et de biens et d'équipement* ».

Le terme supply chain management apparaîtra vingt-quatre années plus tard, en 1982, dans un article d'Oliver et Webber : Supply-chain Management : Logistics Catches Up With Strategy .¹

Bien avant les années 90, on utilisait les termes de « logistique » et de « gestion des opérations » (Operations Management). Dans un environnement logistique compliqué émerge le besoin d'un outil pour appréhender et modéliser cette complexité et apporter une base qui peut optimiser l'aide à la décision. Les anciens outils de gestion de production, de planification et de pilotage des entreprises sont devenus inappropriés et insuffisants car elles sont dépassés par les nouvelles demandes en perpétuel changement ainsi par la conversion des entreprises en réseaux.² Depuis les années 90. La notion SCM a été introduite, et se retrouve dans différents domaines de recherche (la logistique, la production, le système d'information, planification, marketing ...).

Le développement des Supply Chain est parallèle à celui des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) qui permettent la communication commerciale et technique entre les différents partenaires industriels. ³ Car La Supply Chain correspond à la vision globale des flux logistiques de l'entreprise mais aussi de ses fournisseurs et de ses clients.

En ce qui concerne le Supply Chain Management, ce dernier permet de gérer la "chaîne élargie"(étendue) dans une logique de partenariat et de collaboration mutuelle entre tous les intervenants. L'idée générale est que l'optimum globale n'est pas obtenu en

¹ LE MOIGNE (Rémy), le supply chain management : achat production logistique, transport vente, édition DUNDO, Paris, 2017, p15

² MOULOUA (Zerrouk) :Ordonnements coopératifs pour les Chaînes logistiques, thèse de doctorat spécialité informatique , l'Institut National Polytechnique de Lorraine, France, 2007, p18

³ MENAOUI (Amine) : L'impact de la Supply chain management Sur la satisfaction client etude de Cas : DANONE Djurjura Algérie, mémoire de Master management des PME-PMI, faculté de droit sciences économiques et de gestion, université du Maine, France, 2015, p 6

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

sommant des optimums locaux mais grâce la coordination entre partenaires qui ont parfois des intérêts divergents.⁴

1.1 De la logistique au supply chain management :

La logistique est une fonction, plus ou moins mature dans les entreprises aujourd'hui, mais aussi une discipline et un objet d'étude assez récent pour les chercheurs. La logistique recouvre des fonctions de transport, stockage et manutention, et dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution.⁵

On peut définir la logistique comme « *une fonction qui a pour objet la mise à disposition au moindre coût d'un produit de qualité, à l'endroit et au moment où la demande existe.* »⁶

La logistique est l'évolution la plus récente du Supply chain management, cette évolution dans les terrain a conduit à une évolution de la recherche sur l'entreprise : « *l'évolution dans la manière de concevoir la gestion des chaînes logistiques, depuis une vision technicienne égocentrée jusqu'à une approche plus globale par les processus, a progressivement fait glisser l'attention des chercheurs de l'entreprise vers la chaîne dans son ensemble, avec un intérêt particulier pour l'articulation des entreprises entre elles.* »⁷

⁴ <https://www.faq-logistique.com/Supply-Chain.htm.com> consulté le 19/05/2021 à 14:17

⁵ PIMOR (Yves), FENDER (Michel), logistique : Distribution, achat, soutien, Dunod, paris, 2008, p4.

⁶ DONIER, (Ph. P) et FENDER (M) : la logistique globale : enjeux, principes, exemples, Edition d'organisation, Paris, 2002, p29.

⁷ BELIN-MUNIER (Christine), chaîne logistique et SCM dans les revues francophones de gestion : Quelle dimension stratégique? XXIIIème conférence de l'Association Internationale de Management. Stratégique (AIMS), May 2014, Rennes, France, p9.

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

Tableau n°1.1 : De la logistique à la Supply Chain Management

	Logistique cloisonnée	Logistique intégrée	Logistique intégrée et collaborative = Supply Chain
Période	Avant 1980	1980 - 1995	Après 1995
Horizon temporel	Court terme	Moyen terme	Moyen et long terme
Priorité du responsable logistique	Réduire les coûts logistiques	Réduire les coûts et les délais logistiques. Améliorer la qualité des prestations	Réduire les coûts et les délais logistiques. Améliorer la qualité des prestations. Améliorer le niveau de service
Rôle de l'information	Faible car les systèmes ne facilitent pas les transferts d'information	Elevée car intégration de plus en plus poussée de l'information	Fort car partage de l'information fréquent et recherché
Relations entre les membres de la supply chain	Relations souvent agressives et liées au pouvoir de négociation	Les rapports de force sont fréquents mais d'autres relations apparaissent possibles	La logique « gagnant-gagnant » domine, sans angélisme cependant
Vitesse des flux et modalités de stockage	Faible, car ralentie par les multiples stocks tout au long de la chaîne logistique. Importance de l'entrepôt	Elevée car les stocks se réduisent et l'information est plus fluide. Importance de la plateforme	Forte, car l'information est partagée, ce qui conduit à des niveaux de réactivité plus forts. Importance du réseau d'entrepôts et de plateforme
Reconnaissance de la logistique = fonction transversale	Faible et peu encouragée dans la pratique	Elevée et facilitée par les techniques d'information et de communication	Forte. Paradigme dominant
Mesure de la performance logistique	Indicateurs par fonction issus de la comptabilité	Existence de quelques indicateurs transversaux	Le niveau de service est placé au centre des préoccupations

Source : MÉDAN (Pierre) et GRATACAP (Anne), Logistique et Supply Chain Management, Dunod, Paris, 2008, p38.

Ce tableau en dessous nous montre en détail les différents aspects de cette évolution, les relations entre les partenaires et le type de collaboration entretenue, la mesure de performance et son évolution qui s'est évolué d'une vision de coût issue par la comptabilité à un levier qui offre à l'entreprise un avantage concurrentiel.

1.2 Le concept Supply chain :

1.2.1 Définition :

C'est un concept relativement récent même si les militaires utilisent la même expression depuis très longtemps. Il décrit des activités et les fonctions de management de ces activités. On pourrait le traduire par *chaîne d'approvisionnement*, mais le mot « approvisionnement » ne permettrait pas d'exprimer le sens que l'on veut donner à *supply*

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

chain et il est préférable d'utiliser l'expression américaine pour décrire ce nouveau concept.⁸

Avant de parler de SCM, il est important de comprendre ce qu'est la SC désigne. Une SC est l'ensemble des activités à valeur ajoutée reliant les fournisseurs de l'entreprise à ses clients.⁹

Une autre définition sera donnée comme tel "Une SC est un réseau physique qui commence avec le fournisseur et se termine avec le client final. Elle comprend le développement du produit, l'achat, la fabrication, la distribution physique et les services après-vente, ainsi qu'un système de livraisons géré par des soumissionnaires externes"¹⁰. Enfin, selon la définition du Conseil de la Supply Chain : une chaîne d'approvisionnement est l'ensemble des étapes de la production et de la distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients"¹¹ .

Dans ces définitions précédentes, il y a un certain nombre de caractéristiques clés qui ont été utilisées pour identifier ce qu'est la chaîne d'approvisionnement. Premièrement, une chaîne d'approvisionnement est formée lorsqu'il y a plus d'une organisation (fournisseurs, distributeurs, fabricant etc....) ; deuxièmement, chaque organisation a une propriété commerciale différente mais il y a une interdépendance entre elles. Troisièmement, ces entreprises sont interconnectées sur la base de l'engagement envers le processus de création de valeur du flux de matériaux à travers la chaîne d'approvisionnement et partagent des informations précises et fiables au bon moment, l'établissement d'un environnement digne de confiance est vraiment une clé du succès pour la SC.

Supply Chain comprend la planification, l'exécution et le contrôle de toutes les activités liées aux flux de matériaux et d'information, à l'achat de matières premières, à la transformation intermédiaire du produit ainsi qu'à sa livraison au client final.¹² Pour résumer, la SC est constituée de toutes les parties impliquées directement ou

⁸ PIMOR (Yves), FENDER (Michel), logistique : Distribution, achat, soutien, Dunod, paris, 2008, p5.

⁹ Sukati (Inda): *The Study of Supply Chain Management Strategy and Practices on Supply Chain Performance*, Elsevier Ltd, 2012, p4.

¹⁰ Szymonik (Andrzej): *Logistics and Supply Chain Management*, Lodz University of Technology, p187.

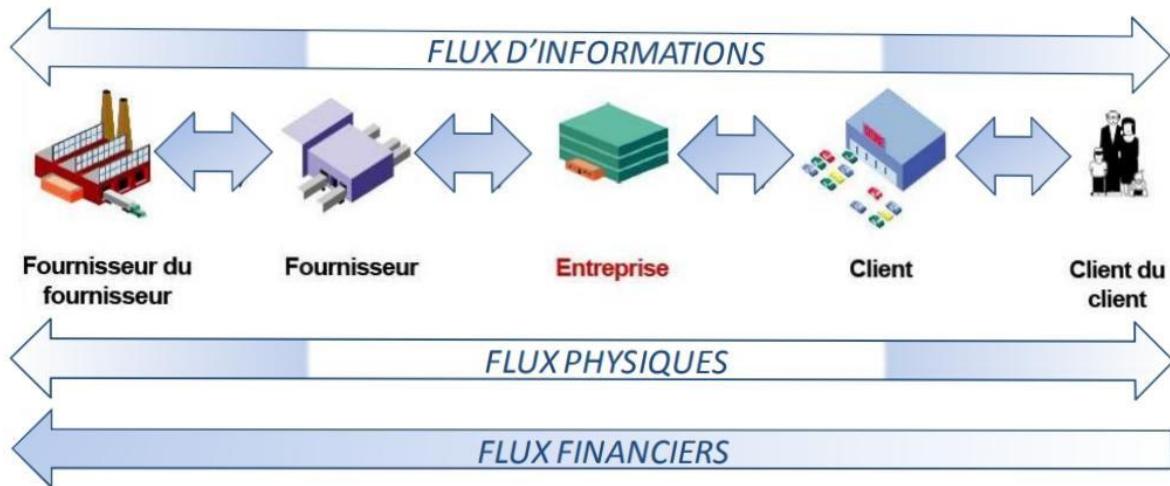
¹¹ Supply Chain Council.

¹² <https://www.mecalux.fr/blog/supply-chain-definition.com> consulté le 15/05 /2021 à 19 :38

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

indirectement dans la satisfaction de la demande du client. Le principe de l'activité de la chaîne d'approvisionnement est le suivant : recevoir des informations des fournisseurs de l'entreprise - ajouter de la valeur - livrer aux clients.

Figure n°1.1 : Les stages et flux de la SC



Source : <http://www.co-work.fr/conferences-sur-la-gestion-des-flux-physique-niveau-base-1/> Consulté le 25/05/2021 à 20 : 45

Cette figure montre un groupement d'entreprises interconnectées qui contribuent au processus de création de valeur en transformant les inputs de leur point d'origine (matières premières) en outputs (produits finis), afin de répondre à la demande du client final. Cette figure permet de distinguer clairement trois étapes fondamentales de la chaîne d'approvisionnement et trois flux principaux :

1.2.2 Les stages :

- **L'approvisionnement** : cela implique comment, où et quand les matières premières sont obtenues et fournies par le fournisseur pour la fabrication des produits.
- **La production** : cela comprend le processus de transformation des inputs (matières premières) en outputs (produits finis).

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

- **La distribution** : cette phase concerne les activités réalisées afin que les produits atteignent leur destination finale. Elle s'effectue par le biais d'un réseau de grossistes, d'entrepôts, de magasins physiques ou de plateformes en ligne (pour les entreprises e-commerce).¹³

1.2.3 Les flux :

- **Le flux d'information** : le moteur de la SC, représente l'ensemble des transferts ou échanges de données entre les différents partenaires de la chaîne logistique. Il s'agit principalement d'informations commerciales, notamment les commandes passées entre clients et fournisseurs. D'autres éléments peuvent s'ajouter à cette liste : la liste des options souhaitées pour le produit, la fréquence de livraison si nécessaire, etc. Mais les entreprises échangent également des informations plus techniques : les paramètres physiques du produit, les gammes de fonctionnement, les capacités de production et éventuellement de transport, les informations relatives au suivi des stocks.
- **Le flux physique** : est constitué par le mouvement des marchandises transportées et Transformées depuis les matières premières jusqu'aux produits finis en passant par les divers Stades de produits semi-finis. Il justifie l'organisation d'un réseau logistique : les différents sites – les moyens de transports Pour relier ces sites et les espaces de stockage. En bref, l'écoulement du flux physique résulte de la mise en œuvre des diverses activités de Manutention et de transformation des produits quel que soit leur état. Le flux physique est généralement considéré comme étant le plus lent des trois flux.
- **Le flux financier** : concerne toute la gestion pécuniaire des entreprises : ventes des Produits, achats de composants ou de matières premières, mais aussi des outils de production, De divers équipements, de la location d'entrepôts, ... et bien sûr du salaire des employés. Le flux financier est généralement géré de façon centralisée dans l'entreprise dans le service financier ou comptabilité.

¹³ <https://www.mecalux.fr/blog/supply-chain-definition>, consulté le 12/05/2021 à 19 :32

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

Sur le long terme, il correspond aussi aux investissements lourds tels que la construction de Nouveaux bâtiments et de lignes de fabrication. Encore s'agit-il d'échanges avec des Organismes bancaires extérieurs au réseau d'entreprises.¹⁴

1.2.4 Les structures de la Supply chain :

La structure d'une chaîne logistique dépend de sa nature et des objectifs souhaités lors de sa conception. Les architectures qui existent peuvent être classifiées comme suit :

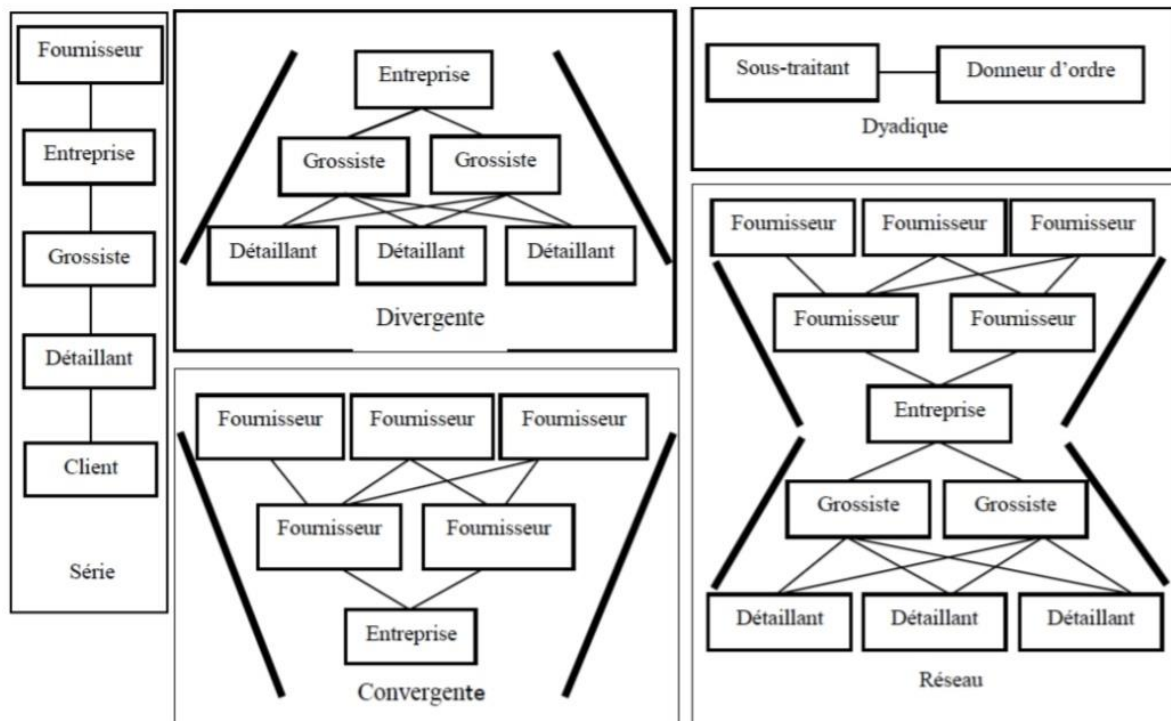
- **La structure série (linéaire ou séquentielle) :** chaque entité de la chaîne alimente une seule entité en aval. Ces différentes structures peuvent être à deux ou à plusieurs niveaux, Cette structure peut être utilisée, par exemple, pour étudier l'influence de la propagation de l'information sur l'ensemble de la chaîne.
- **La structure dyadique:** Elle peut être vue comme un cas particulier d'une chaîne logistique en série, limitée à 2 étages. Elle peut servir de base à l'étude de relations client/fournisseur ou donneur d'ordre/sous-traitant.
- **La structure divergente :** Elle permet de représenter un réseau de distribution où la matière part d'un point unique et se distribue à travers la chaîne.
- **La structure convergente :** Elle permet de modéliser un processus d'assemblage. Dans une chaîne convergente, la matière qui circule entre les sites converge vers un seul et même site qui est logiquement le lieu d'assemblage final.
- **La structure réseau :** est une combinaison des deux structures précédentes. Elle permet de considérer à la fois les aspects approvisionnements et distribution, mais peut s'avérer plus complexe par le nombre d'acteurs impliqués, en particulier pour des produits complexe.¹⁵

¹⁴ Cours gestion de la chaîne logistique, université de Batna 2, faculté de technologie, département génie industriel, p9-10.

¹⁵ ABBAS (Sonia) et MEZIANI (Sarah), La chaîne logistique et la gestion des stocks d'une entreprise Cas d'étude : IFRI, mémoire de Master commerce international et logistique, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales Et des Sciences de Gestion, université de Bejaïa, Algérie, 2018, p13-14.

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

Figure n°1.2 : Les structures de la chaîne logistique



Source : JAOUHER MAHMOUDI, simulation et gestion des risques en planification distribuée de chaînes logistiques : Application au secteur de l'électronique et des télécommunications, thèse en vue de l'obtention du doctorat en logistique, 2006 page 56

1.3 Interaction entre logistique et Supply Chain :

Même si la logistique est considérée comme l'évolution de la Supply chain celle-ci reste tout de même différente de cette dernière. La logistique fait partie des processus intégrés dans la Supply chain, tandis que la Supply chain représente l'intégralité des processus mis en œuvre et elle est interne à l'entreprise, tandis que la logistique peut concerner des activités externes à l'entreprise. Dans ce qui suit, on verra en détails l'interaction entre logistique et chaîne logistique.¹⁶

¹⁶ https://www.google.com/amp/s/blog.scallog.com/differences-supply-chain-logistique%3fhs_amp=true
consulté le 13/05/2021 à 23 :43

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

1.3.1 Les activités logistiques traditionnelles :

Les activités qu'on peut considérer comme traditionnelles en employant le terme logistique sont: transports, magasinage, manutention, gestion de stock, etc. Elles sont transverses par nature et ceci dans un double Sens :

- On les retrouve dans toutes les étapes de la supply chain : il y a du magasinage aussi bien en production qu'en distribution et à toutes les étapes de chacune de ces activités.
- Elles se situent le plus souvent à la frontière de deux maillons de la Supply Chain : le transport est l'activité qui, par exemple, interface la distribution du fournisseur et l'approvisionnement du producteur en amont.

1.3.2 Les activités relatives au pilotage de la supply chain

Ce sont des activités que l'on considère comme celles des directions logistiques d'entreprise entendant alors le mot « logistique » dans un sens étendu, celui du pilotage de la supply chain à travers toute l'entreprise, voire Au-delà de l'entreprise tout au long de la supply chain de l'« entreprise étendue ».

1.3.3 Une logistique selon Les filières spécialisées de la supply chain

Le supply chain de production d'équipements industriels est très différente d'une supply chain de maintenance d'une flotte d'avions. On distingue, par exemple, assez traditionnellement les logistiques des flux de production et les logistiques de soutien. À l'intérieur des logistiques des flux de production.¹⁷

2 Supply chain management : Définitions et objectifs

2.1 Définition : De la Supply chain au supply chain management

La SC peut être vue comme un ensemble (de personnes, d'actions, de ressources ou d'opérations), un système, un enchaînement de processus, un réseau (d'organisations ou d'entreprises) ou encore comme une structure réticulaire dynamique à l'origine des

¹⁷ PIMOR (Yves), FENDER (Michel), logistique : Distribution, achat, soutien, Dunod, paris, 2008, p57-58.

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

flux. Elle peut même devenir un mode d'analyse. Le SCM est un type de gestion, de coordination, d'échange voire une philosophie managériale de cette chaîne.¹⁸

Pour en revenir à la SCM, il n'en existe pas de définition universelle, principalement parce que les opinions divergent beaucoup lorsqu'il s'agit de définir ce vaste concept. La SCM a des significations différentes selon les disciplines. Pour commencer, une définition commune est que la SCM est responsable de réconciliation et la satisfaction de l'offre et de la demande.¹⁹

La définition du Council of SCM Professionals (CSCMP) : « *''La SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités impliquées dans le sourcing et l'approvisionnement, et toutes les activités de gestion logistique. Il est important de noter qu'elle comprend également la coordination et la collaboration avec les partenaires du réseau. En substance, la SCM intègre la gestion de l'offre et de la demande au sein des entreprises et entre elles.* ». Une autre définition va être donnée par La SCM est la gestion active des activités et des relations de la SC afin de maximiser la valeur pour le client et d'obtenir un avantage concurrentiel durable.

À partir de la définition ci-dessus, nous pouvons clairement affirmer que le Supply chain management consiste à gérer le flux de matériaux à l'intérieur des SCs (du fournisseur initial au client final), afin de répondre aux exigences des client et atteindre leur satisfaction avec une stratégie low-cost, de sorte que l'organisation puisse obtenir des avantages concurrentiels dans un environnement complexe, difficile et en constante évolution.²⁰

2.2 Objectifs :

Après avoir défini le SCM comme étant la science responsable du management des différents flux tout au long de son parcours afin de satisfaire les exigences et les délais des clients. Nous allons maintenant présenter une analyse approfondie de certains objectifs clés et importants de la SCM.

¹⁸ BELIN-MUNIER (Christine), Chaîne logistique et SCM dans les revues francophones de gestion : Quelle dimension stratégique ? XXIIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), May 2014, Rennes, France, p10.

¹⁹ Waters (Donald), *an introduction to the supply chain management*, p42.

²⁰ Raymond (Kelly), *Optimizing Your Supply-Chain Performance to Assess and Improve Your Company's Strategy and Execution Capabilities*, , Taylor & Francis, London 2020, p15.

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

- *Maximiser la valeur globale créée* : également connu sous le nom de "surplus de la Supply Chain", plus le surplus est élevé, plus la SC est bien structurée et rentable. Il est calculé selon la formule suivante :

$$\text{Surplus de la SC} = \text{valeur du client} - \text{coût de la SC}^{21}$$

- *Surmonter la séparation entre les fournisseurs et les clients* : permet de réaliser les opérations et les processus de la manière la plus efficace et la plus économique.
- *Réduire le délai d'exécution* : raccourcir le temps nécessaire entre la commande du client et son exécution. Cela rend la GCL plus réactive et lui permet d'atteindre un niveau élevé de satisfaction du client.
- *Faire correspondre l'offre et la demande* : la gestion de l'offre et de la demande est une tâche essentielle et difficile à laquelle les entreprises doivent prêter attention afin d'être compétitives sur leur marché. La GCL joue un rôle crucial dans la satisfaction de la demande des clients en utilisant des ressources allouées de manière efficace.
- *Optimisation des coûts de transport* : La SCM aide à réduire et à minimiser les coûts de transport, ce qui permet à la SC d'être dynamique et flexible.

L'objectif global de la gestion de la chaîne d'approvisionnement est de créer et de maintenir une stratégie concurrentielle forte, basée sur une prévision de la demande solide afin de gérer le flux de matériaux à l'intérieur des chaînes d'approvisionnement, d'atteindre une satisfaction élevée du client en termes de prix et de qualité dans une stratégie à faible coût (optimisation de l'utilisation des ressources). En outre, le SCM s'assure de générer des avantages concurrentiels et de dépasser la satisfaction du client.

3 Stratégie du Supply chain management:

La stratégie du SCM d'une entreprise comprend tous les objectifs à long terme, les plans, les politiques, la culture, les processus, les ressources, les décisions et les actions qui ont trait à SC. Cette stratégie donne le contexte de toutes les autres décisions concernant la SC d'une organisation, et comment l'entreprise doit équilibrer l'offre et la

²¹ Boubakour (F), polycopié de cours : Supply chain management (chapitre 01 : introduction à la SCM), EHEC, P09.

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

demande.²²

La SCM peut être considérée comme étant la coordination de la production, de l'inventaire, de l'emplacement et du transport entre les participants de la SC afin d'obtenir la meilleure combinaison de réactivité et d'efficace pour le marché desservi ; à partir de cette définition, nous pouvons distinguer deux stratégies de SCM différentes, une stratégie réactive et une stratégie efficace.

3.1 Stratégie efficace :

Cette stratégie est également appelée stratégie de maîtrise des coûts ; elle peut être définie comme une concentration intense sur la réduction de tous les coûts dans l'ensemble des processus de SC. Son objectif est de fournir des produits dont la demande est prévisible, avec une qualité aussi élevée que possible et des coûts aussi bas que possible. Habituellement, ces produits sont fonctionnels, ce qui signifie qu'ils ne comportent pas beaucoup de spécifications et d'innovations. Henri Ford a été le premier à adopter cette stratégie, avec sa discipline et son approche scientifique de la production de masse, Ford avait pour objectif de rendre les voitures abordables pour les familles de la classe moyenne, il y est parvenu en produisant de grandes quantités de véhicules qui ont permis de tirer parti des économies d'échelle et de réduire le coût unitaire de son produit²³.

L'efficacité aide l'organisation à construire et à maintenir des compétences stratégiques, qui sont les activités qu'une organisation fait particulièrement bien, et leur importance est que le succès ne vient qu'en faisant des activités clés mieux que les concurrents ou en faisant des activités complètement différentes²⁴. Concevoir des opérations de chaîne d'approvisionnement efficaces afin de minimiser les stocks, de réduire les délais (temps entre la passation et la réception d'une commande), d'utiliser moins de ressources, d'employer moins de personnes, de supprimer les efforts redondants, d'éliminer les opérations sans valeur ajoutée et, d'une manière générale,

²² Waters (Donald), *Supply chain risk management Vulnerability and Resilience in Logistics*, Kogan Page, London, 2007, P 63

²³ Makoudi (Louiza), *Essai d'application de la méthode lean 5S et management visuel dans un projet de lancement d'une plateforme logistique*, Mémoire en sciences commerciales, École des hautes études commerciales d'Alger, 2017, p 11-12

²⁴ Porter (Mickael), *Redefining healthcare*, Harvard Business Press, New York, 2006, p22

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

d'éliminer tous les déchets de la chaîne d'approvisionnement (Lean SC)²⁵.

Par exemple, NovoNordisk, une multinationale du secteur de la santé, adopte la même stratégie qui lui permet de rester concurrentielle, avec de gros volumes, une faible variété de produits et des prix très compétitive.

3.2 Stratégie réactive :

La première stratégie a été critiquée parce qu'elle mettait trop l'accent sur les coûts, ce qui rendait l'entreprise moins flexible, notamment lorsqu'elle devait faire face à des fluctuations de la demande et à des événements imprévus. D'autre part, la stratégie réactive se concentre davantage sur la réaction rapide à une demande imprévisible. L'objectif de cette stratégie est de répondre rapidement aux signaux de la demande, sans détenir une grande quantité de stock de sécurité.²⁶

L'origine de cette stratégie de SCM peut être retracée jusqu'au TPS (système de production Toyota) formulé par les méthodes JAT²⁷. Toyota a investi massivement dans la réduction du temps nécessaire à l'exécution des tâches de base, ce qui réduit les délais et permet à l'entreprise de rester compétitive. La décision est basée sur la réduction du temps plutôt que sur le coût.

En résumé, la réactivité consiste à faire correspondre l'offre à la demande en s'appuyant sur une médiation approfondie du marché. La stratégie réactive présente de nombreux avantages, notamment la satisfaction d'une demande imprévisible, la réduction et la minimisation des déchets (délais, stocks) et l'obtention d'une qualité de service élevée.

Par exemple, la société Numilog, prestataire de services logistiques bien connu en Algérie, adopte une stratégie réactive, ce qui lui permet de satisfaire pleinement ses clients tout en restant très compétitive.

²⁵ Quayle(Michael), *Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities*, Idea Group Pub, UK, 2006, p 103

²⁶ Waters (Donald), *Supply chain risk management Vulnerability and Resilience in Logistics*, Kogan Page, London, 2007, p84

²⁷ Uchikawa, "Toyota Production System and Kanban System: Materialization of Just-in-Time and Respect-for-Human System," *International Journal of Production Research*, Vol. 15, No. 6. 1977, 553–564.

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

4 Les outils des systèmes d'information dans le SCM :

Il existe diverses applications des technologies de l'information dans le cadre du SCM, puisqu'ils permettent à l'entreprise de gérer les flux d'une manière efficace, optimiser les fonctions et processus d'entreprise et surtout offre les options d'amélioration continue. Ce qui permet à la SCM de développer des activités à haute valeur ajoutée, qui les démarqueraient de la concurrence. La compétitivité du SCM réside dans l'exécution idéale des décisions sur ce le recours à des méthodes d'aide à la décision devient indispensable.

Ces méthodes, vu la complexité et l'amplitude des calculs et des données requises, doivent être soutenues par un système informatique. Les technologies de l'information sont devenues un élément extrêmement important pour une gestion optimale d'une SC, son principal intérêt est d'introduire en abondance des données, les filtrer puis l'analyser d'une manière sophistiquée et ludique pour prendre des décisions d'une façon qui assure la performance de l'entreprise. Nous pouvons citer quelques principaux outils :

ERP (*Entreprise Resource Planning*) :

Cet outil est un progiciel de gestion intégrée, son principal objectif est de garantir l'unicité de l'information et sa mise à jour en temps réel au sein de l'organisation. Ainsi les différentes fonctions de l'entreprise seront gérées par un module spécifique de l'ERP (RH, vente, R&D, finance, logistique...), où il va centraliser les données collectées pour être ensuite réunies dans une base de données unique.²⁸

ERP permet une meilleure collaboration entre différentes fonctions devient possible et permet d'accroître la performance de l'entreprise et sa réactivité pour satisfaire en mieux les exigences des clients. Les ERP les plus connus sont SAP (+50% du marché)²⁹ cela due à sa spécialisation propre à chaque entreprise et ses paramètres avancés puis suit ORACLE. Les ERP peuvent facilement s'adapter aux grandes entreprises avec leur organisation complexe et spécifique, néanmoins cette pratique coûte chère à installer et à maintenir.³⁰

²⁸ Blaha (Lahcen), SCM et planification avancées, Mémoire de magistère en sciences économiques, université de Tlemcen 2006, p 67.

²⁹ <https://www.createch.ca/fr/blogue/sap-definition-guide-complet> consulté le 22/05/2021 à 9:22.

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

4.1 WMS (*Warehouse Manufacturing System*) :

WMS est un progiciel utiliser pour la gestion de stocks, il est dédié à superviser les flux de marchandises, d'informations de toute les zone de l'entrepôt de la réception à l'expédition. Cet outil aide à une meilleure gestion globale de l'entrepôt de minimiser les couts d'inventaire, l'ordonnancement, allouer les RH et matériel nécessaire pour produire/ préparer et expédie la commande. Basé sur un algorithme puissant le WMS peut anticiper les pics d'activités ainsi cela permutera à l'entreprise d'allouer les ressources nécessaires pour éviter les goulets d'étranglement. Le WMS permet de la gestion optimale de la matière stockées et la préparation de commande avec rapidité et exactitude, cela afin de satisfaire les clients en termes de délais et taux de service³¹.

4.2 TMS (*Transport Manufacturing System*) :

Les TMS représentent pour le Supply Chain Management un outil de création de valeur potentiel. Tenant que les transports représentent souvent le poste de coût le plus important et le plus onéreux dans une structure logistique. Les TMS couvrent potentiellement une large variété de fonctionnalités depuis l'optimisation d'un plan de transport (réseau, différents types de flux et délais associés, modes et modalités), la planification des ressources et le pilotage des moyens mis en œuvre, la gestion rationnelle du portefeuille de transporteurs, le suivi de l'exécution et le contrôle des facturations.³² Il est essentiel d'identifier et de prioriser ses besoins fonctionnels pour faire le bon choix de l'outil et concevoir les processus internes et externes associés et complémentaire pour un taux de service élevé.

Les SI permettent une meilleure gestion des opérations/ processus et activités de l'entreprise, s'assurer que les flux sont dynamiques et interrompus. Ces outils fournissent l'entreprise d'une base de données, qui alimente les tableaux de bord pour l'aide à la prise de décision et d'identifier de nouveau points d'amélioration en terme de gain d'espace et de temps pour être à la hauteur des objectifs et vision de l'entreprise.

³¹ Fender(Mickal), Baron (Franck), SCM en 37 outils, Dunod, 2012, p 98.

³² IBID, p100

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

5 Enjeux de la SCM :

On a précédemment défini la SCM comme étant la réponse à une exigence, l'exigence en terme de création de valeur dans les produits et services détenus entre les mains du client final et s'assure de l'acheminement de ces derniers depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'à l'ultime client, en se basant sur un système d'information fiable et représentatif.

Les enjeux associés à la bonne maîtrise du Supply Chain sont de trois ordres:

5.1 Relation entre la stratégie de l'entreprise à celle du SCM :

La stratégie de l'entreprise doit correspondre en mieux au déploiement de la stratégie SC en terme de production/ distribution. Dans le domaine industriel, les coûts générés par la délocalisation des productions ou par la spécialisation des usines n'ont d'intérêt que si les surcoûts logistiques qu'elles génèrent sont inférieurs à l'économie réalisée, pour concrétiser cet objectif l'entreprise doit veiller à maîtriser les coûts logistiques qui assure la production (NOVO). D'une autre part, la distribution est associée à la stratégie achat et stratégie commerciale au développement des solutions logistiques qui les rendent possible (NUMI). Cela dit la stratégie d'entreprise doit être intimement liée à la stratégie SC ce qui lui permet de refléter en mieux les objectifs de l'entreprise.

5.2 Une contribution directe à la création d'avantages concurrentiels :

L'un des enjeux majeurs de la SCM est se démarquer de la concurrence en présentant des avantages concurrentiels, en créant plus de valeur pour ses clients. Un concept clé introduit par Porter et popularisé dans les années 1980. Pour s'octroyer un avantage concurrentiel durable que ce soit le maintien d'un prix bas, la rapidité, l'innovation... il est nécessaire de créer et maintenir de solide partenariat basée sur la confiance réciproque et fondé sur une véritable coopération étendue (*win-win*), ce qui assurera le maintien de l'optimum de l'équation suivant :

Prix bas* fluidité * régularité* réactivité³³

³³ <https://www.piloter.org/techno/SCM/strategie-supply-chain.htm>, consulté le 14/05/2021 à 13 :23

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

5.3 Réduction des coûts globales et ressources allouées :

Utilisation de ressource d'une manière optimale qui permet de minimiser le montant investie pour la mise en œuvre et l'exécution de la stratégie d'entreprise particulièrement en optant pour des prestations de service auprès des prestataires spécialisé dans le domaine. On peut citer les principaux centres de coûts qui frêne en quelque sorte la performance de l'entreprise et la rend vulnérable aux différentes perturbations de la SC :

- Un montant de stocks important en risque de dépréciation, d'obsolescence etc. Qui mets la santé financière de l'entreprise en péril.
- Investissement par rapport aux outils logistiques tel que la flotte de camion, outils de manutention, gestion d'entrepôts, gestion du réseau de distribution. Le coût des systèmes d'informations dédiées au supply Chain management, comme on a vue précédemment l'outil informatique aide énormément les managers à prendre des décisions mais il faut noter que les coûts d'acquisitions de ce dernier est non négligeable, cela dit il faut que l'organisation tire le maximum de profit de cette outil pour qu'elle puisse rentabiliser et pérenniser son activité.³⁴

Section 02 : La Supply Chain face aux risques liés au coronavirus Covid-19

Le développement économique d'aujourd'hui est extrêmement lié aux questions d'analyse des risques sanitaires, comme la propagation de maladies épidémiques mondiales telles que le SRAS, le MERS, le Covid-19.... Les outils du SC pour les pandémies mondiales, y compris la réduction des menaces par une forte prévision de la demande, tout en atténuant tous les risques potentiels qui peuvent se produire sont mis en œuvre par une veille active et permanente.³⁵

³⁴ MENAOUI (Amine), *L'impact de la supply chain management sur la satisfaction client ETUDE DE CAS : DANONE Djurjura Algérie, 2015*, p 9-12.

³⁵ Dash Wu (Desheng) • L. Olson(David), *Pandemic Risk Management in Operations and Finance Modeling the Impact of COVID-19*, Lincoln, Spinger, 2020 p 16

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

Les SC se sont améliorées, sur la base de la réactivité aux conditions de risque précédentes, en devenant plus agiles, robustes, flexibles et adaptables à chaque situation de risque néanmoins le covid-19 a su comment changer cette stabilité et a redéfinie l'art et la manière pour riposter aux risques.

Il est évident que cette évolution se poursuivra à mesure que de nouvelles situations se produiront, la tendance étant de créer des systèmes plus globaux et plus complexes à la recherche de l'optimalité, ce qui crée davantage de risques. Il est très important pour toutes les organisations d'être préparées à réagir aux nouvelles informations concernant les perturbations des risques en identifiant les liens entre ces nouvelles situations et l'expérience antérieure, ce qui aidera les organisations à évaluer les réactions immédiates et à atténuer efficacement les risques.

Au fur et à mesure que les SC s'adaptent à ces nouvelles conditions, nous constatons un impact significatif à court terme sur l'économie : par exemple, les cargos ne peuvent pas passer par les ports, le trafic aérien commercial et les voyages par bateau diminuent considérablement, etc. Ces changements affectent les organisations et les individus de manière significative à court terme et certains peuvent ne jamais s'en remettre complètement.³⁶

1 Contexte avant le covid-19 :

Les derniers mois ont été synonymes de grands bouleversements sociétaux et économiques. Les entreprises, dans tous secteurs confondus, ont dû s'arranger et s'adapter pour faire face à la crise provoquée par la pandémie de Covid-19.

Le Coronavirus vient rappeler brutalement que la mondialisation des cartes clients et fournisseurs, l'externalisation des activités, le développement de modèles collaboratifs, la recherche permanente de compétitivité, le développement des nouvelles technologies, etc. ont fait de la Supply Chain à la fois le véritable moteur de performance et d'avantage compétitifs des entreprises mais également un de leurs plus grands source de vulnérabilité aux risques en cas de défaillance.³⁷

³⁶ Op.cit, p 63

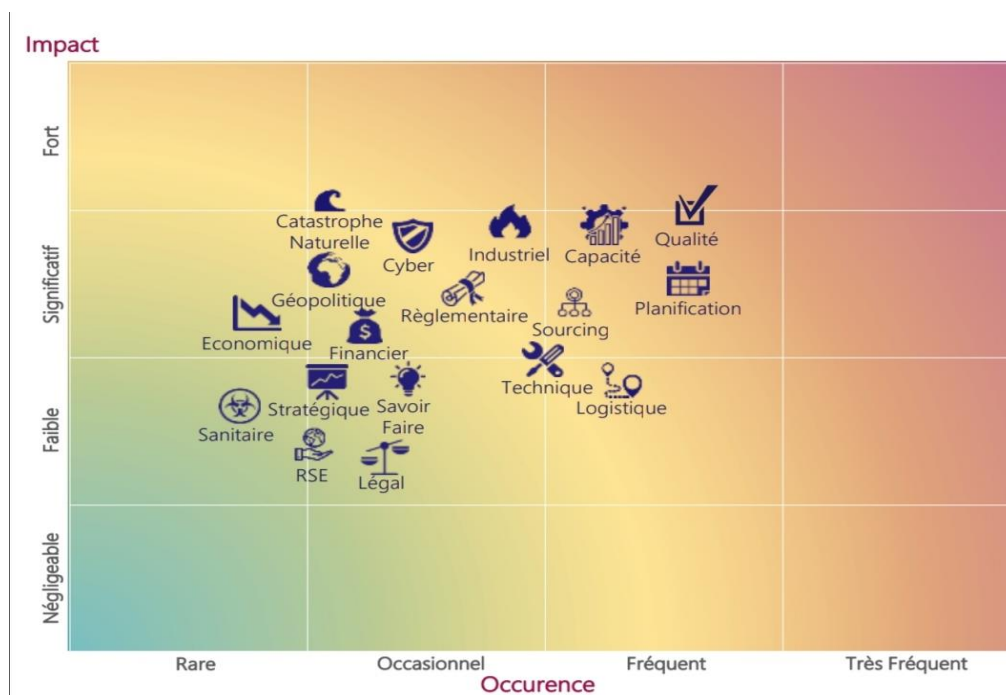
³⁷ COPPEMAN (Olivier), 1 La Supply Chain face au Covid-19 Impacts et actions de résilience, KYU Associés, Conseil en Management, 2020, Paris, p1.

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

Le monde est devenu beaucoup plus connecté que jamais. Le COVID-19 a été suivi d'une panique importante pour la SC mondiale, principalement parce que la Chine est considérée comme le premier fournisseur du monde. Par conséquent, le passage à d'autres sources de fournisseurs prend énormément de temps et ajoute des coûts en plus, ce qui a créé une panique, qui a prochainement vite bouleversé le fonctionnement des SC.

Lorsqu'une crise pandémique survient covid-19 à l'occurrence, afin de minimiser les pertes potentielles, il est nécessaire d'identifier rapidement et précisément la source du risque (crise sanitaire). D'ailleurs en parlant des risques, la matrice ci-dessous nous montre clairement que le risque sanitaire avant la pandémie, n'était pas valorisé par les responsables de supply chain et était considéré comme un risque avec un impact faible et rare.

Figure n°1.3 : Matrice de criticité les risques dans la Supply chain



Source : <https://www.kyu.fr/publication/barometre-2019-des-risques-supply-chain/>

(Consulté le 07/05/2021 08:05)

Le début de la crise en Chine a montré le contraire, et a souligné également la dépendance des pays occidentaux vis-à-vis de ce qui était devenu l'atelier du monde, l'extension de la pandémie à l'ensemble des pays a généré une crise simultanée de l'offre et de la demande et a entraîné une récession sans précédent pour l'ensemble de

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

l'économie mondiale.

2 Apparition du Covid-19 et son impact sur les SCs :

La ville de Wuhan en Chine, là où est apparu le virus plus particulièrement, est très importante pour bon nombre de chaînes d'approvisionnement mondiales. Alors qu'elle a été une base traditionnelle pour la fabrication remontant à des décennies, elle est devenue aussi une région marquée par les progrès industriels. Parmi ses principaux secteurs, citons ceux des hautes technologies (optoélectronique, pharmaceutique, Génie biologique et protection de l'environnement) et de la fabrication moderne (automobile, acier et fer).

À preuve, plus de 200 des sociétés du palmarès Fortune Global 500 sont directement présentes dans la ville de Wuhan. Selon une nouvelle étude De Dun & Bradstreet, 163³⁸ des sociétés figurant au Palmarès Fortune 1000 ont des fournisseurs de Premier niveau (ceux avec lesquels elles font affaire directement) dans la région touchée, et 938 d'entre elles comptent un ou plusieurs fournisseurs de Deuxième niveau (qui approvisionnent les fournisseurs De premier niveau) dans cette même région touchée. L'effet domino des fermetures d'usine et Des pénuries de produits de base au sein du réseau D'approvisionnement étendu a rapidement mené à des perturbations marquées de la SC mondiale.³⁹ De plus le virus se répandait dans d'autres régions en Chine et plus on voyait clairement le poids de la Chine dans la Supply chain mondiale.

La Chine représente 20% de la production mondiale. Son savoir-faire fait d'elle un fournisseur incontournable la plupart des supply chain mondiale font recours à cette dernière qui leur fournit soit des produits finis ou de composantes, où de la main d'œuvre d'ailleurs cette crise a révélé que plusieurs sociétés mondiales comme Apple ou Microsoft étaient dépendante de la Chine ces sociétés comme plein d'autres préfèrent délocaliser leurs produits afin de réduire leurs coûts en bénéficient d'une main d'œuvre peu coûteuse. Tout cela est rendu possible grâce à la stratégie « *Made in China 2025* » la Chine est passée de l'industrie considéré comme low-cost à une industrie innovante et leader sur le marché des technologies modernes, d'ailleurs elle marque des avancé fulgurante dans ce

³⁸ KILPATRICK(Jim), BARTER (Lee), COVID-19 : Gestion des risques et des perturbations liées à la chaîne d'approvisionnement, Deloitte, Canada, 2020, P2

³⁹IBID, p5.

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

domaine. Au-delà de l'aspect offre la Chine aussi représente un marché de consommation important aussi elle représente 14% de la consommation du pétrole mondial, 40% des métaux et 20% des dépenses touristiques⁴⁰.

Contrairement aux différentes crises l'impact de la Supply chain ne venait pas de l'arrêt de l'offre chinois mais plutôt de sa demande, on peut le remarquer clairement sur les prix du pétrole qui ont chuté de 45% ou sur les entreprises aériennes comme l'organisation de l'aviation civile international estimé 4 et 5 milliards de dollars depuis le début des restrictions en Chine, des pays d'Asie sous-traitant avec les entreprises chinoises comme le Vietnam et le Cambodge ont connu également un arrêt.⁴¹ Durant la première année du coronavirus l'Organisation mondiale du commerce (OMC) a annoncé que le commerce mondial pourrait diminuer de 13 à 32 %.⁴²

2.1 Impact de la pandémie du Covid-19 sur différentes supply chain dans le monde :

Avec le temps c'est l'Europe (Italie et l'Espagne notamment) qui est devenue la principale source de la pandémie dans monde et on peut voir dans ce qui suit l'impact sur les différentes supply chain de cette dernière dans diverses régions dans le monde.

- **Le secteur automobile :** le confinement avait réduit drastiquement la demande dans ce secteur ce qui a poussé plusieurs usines en Europe tel que Renault, Michelin, Ferrari à fermer leurs portes, ce qui a marqué des déficits financiers colossaux.
- **Le secteur électronique :** Vu que la plupart des entreprises de ce domaine comme Apple ou Microsoft fabrique leurs produits en Chine la fermeture a impacté les ventes de ce secteur, avec le temps les ventes à distance ont pris le relais des ventes physiques ce qui a amélioré la situation dans ce secteur.
- **Le secteur des produits de luxe :** L'Italie qui est considéré comme le centre stratégique de cette production d'où son savoir-faire a été grandement impacté par cette pandémie ajoutée à cela la perturbation de la demande mondiale ce qui a mis

⁴⁰ COPPEMAN (Olivier), | La Supply Chain face au Covid-19 Impacts et actions de résilience, KYU Associés, Conseil en Management, 2020, Paris, p7

⁴¹ IBID, p9.

⁴² https://www.wto.org/french/news_f/archive_f/tfore_arc_f.htm consulté le 25/05/2021 à 21:42

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

ce secteur qui représente une grande partie des revenus du pays en grande difficulté. D'ailleurs la plupart des usines de production se trouvait au centre même de la pandémie ce qui a compliqué encore plus la situation les obligeant de fermer leurs portes.

- **Les secteurs de l'aéronautique :** La demande avait atteint un seuil critique et les mesures de confinement dans les pays ont réduit de plus en plus les déplacements, les frontières souvent fermées, la plupart des compagnies aériennes ont réduit leurs capacités afin d'absorber le choc le 5 mars 2020. IATA a estimé les pertes des compagnies en 63 et 113 milliards de dollars.⁴³
- **Le secteur de la logistique de distribution :** Ce secteur a été impacté par la baisse de l'activité chinoise et juste après la baisse de l'activité européenne. Cependant il était resté actif, la contamination des plateformes logistiques et le licenciement du personnel sont la seule menace à prendre en compte.
- **Le secteur de l'industrie pharmaceutique :** Contrairement aux autres secteurs d'activité, celui-ci n'a pas connu de rupture ou de changement négatif au contraire les ventes des masques et solutions hydro-alcooliques ont été bénéfiques pour ce secteur d'activité.
- **Le secteur de la grande distribution :** Comme le secteur pharmaceutique, le Covid-19 était bénéfique aussi au secteur agroalimentaire et de la grande distribution, face à la crainte hystérique de manque de produit de large consommation les ventes de ce secteur ont explosé.⁴⁴

2.2 Le Covid-19 en Algérie :

L'Algérie est avant tout un marché de consommation, la situation économique du pays n'était pas avantageuse même avant la pandémie, à cause des prix du pétrole qui ont chuté, et suite à l'arrivée de la crise sanitaire, ces prix ont encore diminué due à de la baisse de la demande mondiale sur cette matières, rajouté à cela que la Chine représente le premier partenaire économique de l'Algérie, ce qui n'arrange pas les choses vu que

⁴³ <https://www.iata.org/contentassets/31c639da45924ad1ad41fcc42fa07fa6/2020-03-05-01-fr.pdf> consulté le 25/05/2021 à 21 :34

⁴⁴ COPPEMAN (Olivier), 1 La Supply Chain face au Covid-19 Impacts et actions de résilience, KYU Associés, Conseil en Management, 2020, Paris, p16-19.

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

plusieurs du pays se sont retrouvés en rupture d'approvisionnement à cause de la pandémie ce qui a causé un arrêt dans les activités de ces dernières.

Parmi ces entreprises on retrouve les PME. En Algérie, les PME sont source d'emplois dans différents secteurs, impactées par cette pandémie selon la presse nationale environ 200 000 travailleurs se sont retrouvés sans ressources, 50 000 autres ont perdu définitivement ou provisoirement leurs postes d'emploi, et près de 180 000 salariés ont subi un retard dans le versement de leurs salaires. À noter que ces chiffres représentent seulement les salariés des PME et que l'impact global est encore plus grand.⁴⁵

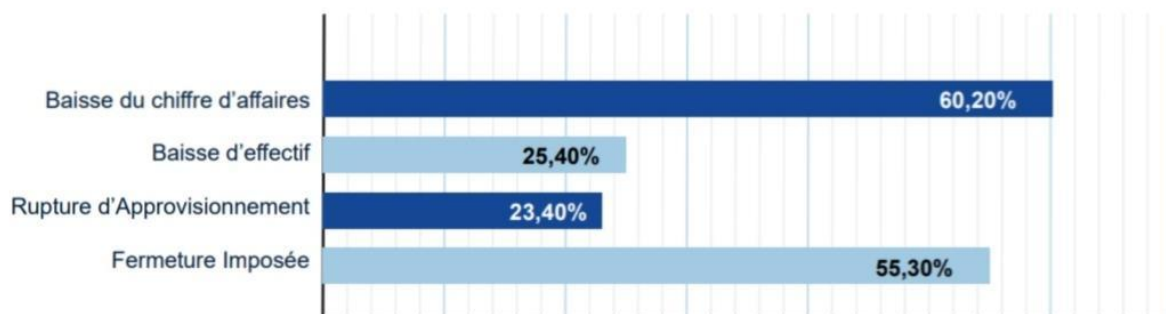
Cette situation a une influence directe sur la Supply Chain d'autres entreprises car les salariés en premier lieu sont des consommateurs en absence de ressources la demande sera réduite automatiquement provoquant ainsi une baisse de vente pour les entreprises.

2.2.1 Impact du Covid-19 sur les entreprises algériennes :

Selon le sondage effectué du 4 au 11 avril 2020 par *l'EVIDENCIA Business Academy*, auquel 250 dirigeants de différentes entreprises appartenant à différents secteurs ont répondu.

Impact sur l'activité globale de l'entreprise :

Figure n°1.4 : Impact du covid-19 sur l'activité des l'entreprises



Source : www.evidancia-academy.com consulté le 12/05/2021 à 22 : 23

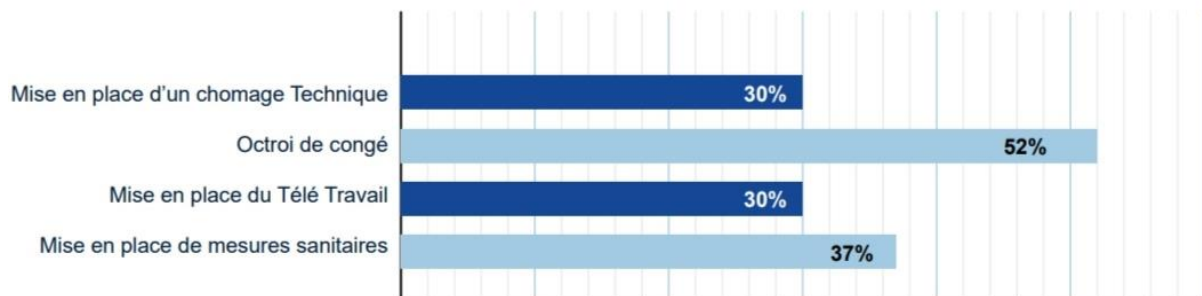
60% des entreprises ont connu des baisses de leur chiffre d'affaires, 55,3% des

⁴⁵ SI LAKHEL (Karim), La crise du coronavirus et l'économie algérienne : impacts et défis, journal El watan, Algérie 2020.

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

entreprises ont subi un arrêt net imposé par la crise sanitaire et ¼ des entreprises ont subi une baisse d'effectif et des ruptures d'approvisionnement comme le montre le graphe. Les entreprises ont subi des baisses de chiffres d'affaires à cause de la baisse de la demande et de la consommation en premier lieu, les conditions du Covid-19 ne favorisent pas ces derniers.

Figure n°1.5 : Impact du Covid-19 sur les RH des entreprises



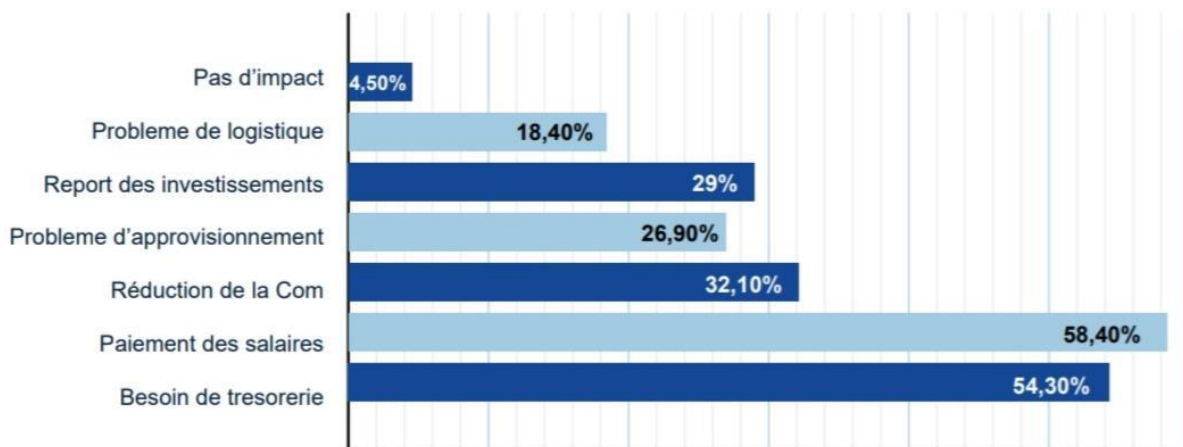
Source : www.evidancia-academy.com consulté le 12/05/2021 à 22 :30

On remarque que ¼ en moyenne des entreprises subissent des problèmes d'approvisionnement et de logistique. Les autres ont des problèmes financiers en premier lieu. Le problème d'approvisionnement étant principalement causé par la fermeture des frontières ou des usines d'autres pays car la plupart de nos entreprises sont dépendantes d'autres supply chain mondiales plus particulièrement la Chine étant le premier fournisseur d'Algérie.

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

2.2.2 Impact sur l'organisation de l'entreprise :

Figure n°1.6 : L'impact du covid-19 sur différentes activités de l'entreprise



Source : www.evidancia-academy.com consulté le 12/05/2021 à 22 :32

Depuis cette figure on constate que 51% des responsables déclarent ne pas avoir licencié d'employés alors que 22% ont licencié au moins la moitié de leurs employés, ce qui présente la rupture en approvisionnement, la baisse de la demande et de la liquidité obligent certaines entreprises à se séparer d'une partie de leurs employés ce qui crée encore plus de baisse de la demande comme on a déjà cité précédemment. Un chiffre significatif pour si peu de temps cela sera visible facilement au niveau de la consommation, le consommateur étant un élément essentiel dans la Supply chain.

NB : Ce sondage représente 38% d'industriels (la grande majorité sont des industries pharmaceutiques), et 12% de commerçant, 51% du secteur de services et 13% btph.⁴⁶

⁴⁶ FERHANE (Fathi), CHAIB (Aziz), Impact économique du coronavirus sur les entreprises Algériennes, EVIDENCIA Business Academy, Algérie, 2020, p5-6-7-8.

Chapitre 01 : Généralités sur le SCM et le SC risque en temps de covid-19

Conclusion du chapitre

L'Algérie étant un pays dépendant des autres supply chain mondiales en matière de consommation et dépendant du pétrole comme principal source de fonds, le Covid-19 a su montrer les brèches qui étaient cachés et la nécessité d'une réforme imminente. Comme on a pu le voir clairement juste après la propagation de la crise sanitaire le licenciement du personnel et le manque de liquidités ainsi que la rupture d'approvisionnement, à cause de la fermeture des frontières, qui ont baissé la consommation et impacté les capacités et les supply chain de nos entreprises en leurs faisant perdre une grande partie de leurs chiffres d'affaires ce qui a créé encore plus de chômage. C'est un cycle vicieux auquel il faut impérativement échapper. L'atténuation des perturbations de la SC peut être améliorée par une meilleure gestion de l'information et un meilleur partage des risques entre les différents partenaires de la SC⁴⁷. Le management de risque liée au SC est devenu extrêmement important, principalement lors que ces dernières années où la performance de l'entreprise réside dans sa capacité à s'adapter au risque et établir un mécanisme proactif pour réduire ses conséquences et mitiger ses effets.

⁴⁷ Dash Wu (Desheng) • L. Olson(David), *Pandemic Risk Management in Operations and Finance Modeling the Impact of COVID-19*, Lincoln, Spinger, 2020, p63;

Chapitre 02 : La notion de performance et sa corrélation
avec le SCRM

Chapitre 02 : La notion de performance et sa corrélation avec le SCRM

Introduction du chapitre

Dans la première section, nous allons aborder la notion de performance et ses indicateurs comme un levier d'optimisation de le supply chain, puisque la mesure de cette dernière est essentielle pour une entreprise visant à développer ses activités, elle fournit au manager un ensemble d'information utile et fiable permettant de faciliter la prise de décision.

Dans la seconde section, nous initions le concept de Supply Chain Risk Management, ses objectives et avantages pour acquérir un avantage concurrentiel dans un contexte économique incertain et en constamment changeant, ce qui poussera la SC à être plus résiliente et adapter ses mécanismes d'une façon plus rapide, face au changement et les perturbations liées à la circulation des flux dans les SCs.

Section 01 : La performance en Supply Chain Management

La SCM cherche à améliorer les performances par une planification fiable, une utilisation optimale des ressources et des matériaux, une exécution sans faute des processus, diminuer les coûts, fidéliser les clients, etc., afin de créer un avantage concurrentiel et une coordination sans faille entre les partenaires et collaborateurs industriel et commercial.

La mesure de la performance du SCM peut aider à mieux comprendre comment il fonctionne et peut augmenter la performance de ses processus en comparant la performance actuelle avec la performance passée ou les tendances de la performance future.

Cette section soulignera l'importance des mesures de performance utilisées pour refléter les visions, les objectifs, les missions et les valeurs des entreprises.

1 Définition de la performance :

Il n'existe pas de définition universelle du concept de performance, principalement parce qu'il est différent d'une industrie à l'autre, mais la SCP est toujours liée à la prospérité et à la continuité des affaires et de l'activité de l'entreprise. En général, nous pouvons convenir que la performance se concentre sur la mise en valeur des forces de l'entreprise et sur l'évitement des obstacles et des difficultés qui pourraient perturber le flux de SC.

Une définition bien établie de la performance est formulé en divisant ce concept en deux composantes clés, l'efficience et l'efficacité. L'efficience aborde la performance du point

Chapitre 02 : La notion de performance et sa corrélation avec le SCRM

de vue des entrées-sorties (inputs- outputs) de ressources, de sorte que plus le volume des sorties est important pour un volume donné d'entrées, plus l'efficacité est grande. L'efficacité, quant à elle, concerne la performance liée au degré de réalisation des résultats planifiés, par exemple : atteindre l'objectif d'éviter les ruptures d'approvisionnement pendant une période donnée peut être considéré comme un résultat efficace.⁴⁸

2 Les mesures et l'évaluation de la performance :

Dans la littérature nous trouvons que le terme « l'amélioration de la performance » qui fait intervenir deux notions différentes qui sont « la mesure de la performance et l'évaluation de la performance ». Le rôle de la mesure est important mais il s'en tient aux effets seulement. Tandis que l'évaluation elle est de portée plus générale : on tente de remonter aux causes et on se prononce également sur les objectifs et leur mise en œuvre ». En d'autres termes, nous pouvons dire que la mesure de performance est un moyen indispensable à l'évaluation de performance.

Les mesures de performance doivent refléter la complexité de la chaîne logistique et englober les opérations de tous les acteurs, depuis les premiers fournisseurs jusqu'aux clients final. On pourrait classer les mesures de performance en deux catégories : **des mesures de performance qualitatives** (satisfaction du client, flexibilité, Intégration du flux physique et d'information, gestion du risque financier, etc.) et **quantitatives** (retards de livraison, temps de réponse client, etc.). L'évaluation de la performance est utilisée afin d'atteindre deux objectifs qui seraient « démarches à priori et démarches à posteriori »:

1. L'évaluation de la performance à priori :

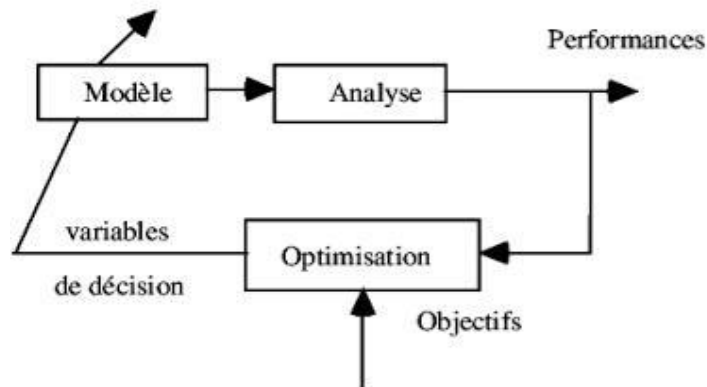
L'objectif est la conception d'un nouveau système (ou modifier un système déjà en place). Cette démarche se base sur les indicateurs de performance ex-ante. Un indicateur ex-ante est une « *Information qui doit aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire une action donnée vers l'atteinte d'un objectif ou qui doit lui permettre d'évaluer un résultat* »⁴⁹. (Figure n°2.1)

⁴⁸ Zsidisi (George A). Ritchie (Bob), SUPPLY CHAIN RISK A Handbook of Assessment, Management, and Performance, Springer Science Business Media, 2009, P 254.

⁴⁹ GOUIZA (Fouzia), Modélisation et évaluation des performances de la chaîne de transport intermodal de porte à porte, le cas du corridor de la Vallée de Seine, thèse de doctorat Spécialité : Génie informatique, automatique et traitement de signal, université de Normandie, France, 2016, P56-57.

Chapitre 02 : La notion de performance et sa corrélation avec le SCRM

Figure n°2.1. : Évaluation de la performance à priori



Source : https://www.researchgate.net/figure/1-Evaluation-de-performance-a-priori-dapres-Tahon-et-Frein-1999_fig9_46285957, consulté le 25/05/2025 à 21 :28

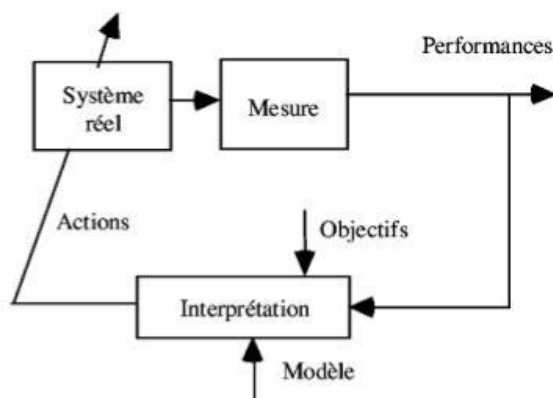
Cet indicateur est consacré pour aider les managers à la prise de décision optimisée en temps réel tel que les indicateurs de charge prévisionnelle ou l'allocation des ressources par projet. Ces indicateurs se trouvent exclusivement dans le tableau de bord de l'entreprise.

2. L'évaluation de la performance à posteriori :

L'objectif est le pilotage d'un système existant. Cette démarche se base sur les indicateurs de performance ex-post. Nous pouvons définir cet indicateur comme une « donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise »⁵⁰. Donc cet indicateur est vu comme un chiffre qui informe sur un état relatif à un contexte connu. Il s'agit de l'évaluation de la quantité des décisions passées.

⁵⁰ GOUIZA (Fouzia), Modélisation et évaluation des performances de la chaîne de transport intermodal de porte à porte, le cas du corridor de la Vallée de Seine, thèse de doctorat Spécialité : Génie informatique, automatique et traitement de signal, université de Normandie, France, 2016, p56-57.

Figure n°2.2. : Évaluation de la performance à posteriori



Source : https://www.researchgate.net/figure/1-Evaluation-de-performance-a-priori-dapres-Tahon-et-Frein-1999_fig9_46285957 consulté le 25/05/2021 à 21:29

Par contre, ce type d'indicateur est destiné à évoluer la qualité des décisions passées, et à apporter les changements nécessaires si possible pour optimiser le système décisionnel existant et à rapporter des changements en vue de l'amélioration de ce dernier :

2.1 Les indicateurs clés de performance (KPI) :

Un indicateur clé de performance (ICP) ou en anglais *Key Performance Indicators (KPI)* est un indice de mesure corrélé à la réalisation d'un objectif. C'est un indicateur qui permet à l'organisation d'évaluer sa performance dans un domaine de manière qualitative ou quantitative. Les indicateurs clés de performance sont des outils précieux dans la gestion quotidienne de l'activité d'une supply chain et le pilotage de cette dernière dans sa globalité.⁵¹ On peut notamment constater qu'il y'a 4 types de KPI stratégique, qualité, capacité et productivité que nous détaillons dans la figure ci-dessous.

⁵¹ <https://www.efficacy.com/fr/indicateurs-cles-performance/> consulté le 24/05/2021 à 16:21

Chapitre 02 : La notion de performance et sa corrélation avec le SCRM

Figure n°2.3 : Types des indicateurs clés de performance



Source : <https://www.google.com/amp/s/www.heflo.com/fr/blog/kpi/indicateurs-de-performance-kpis/amp/>, consulté le 23/05/2021 à 11 :57

Depuis cette figure, nous pouvons constater qu'il existe différentes catégories d'indicateurs de performance tel que ceux de la productivité, qualité, capacité, stratégique. Chaque indicateur reflète un volet où mettre le focus et mesurer la performance et apporter des modifications nécessaires, pour améliorer les activités de l'entreprise.

Nous prenons également quelques exemples d'indicateurs de performance quantitatifs, les plus utilisés dans la Supply Chain Management, et expliquons leurs objectifs et leur utilité dans un système complexe et la manière de les calculer comme le montre le tableau ci-dessous.

Chapitre 02 : La notion de performance et sa corrélation avec le SCRM

Tableau n°2.1 : Indicateurs de performance

Nom de l'indicateur	Objectifs de l'indicateur de performance.	Méthode de calcul de l'indicateur.
<ul style="list-style-type: none"> Taux de disponibilité 	Le taux de disponibilité correspond au % de produits disponibles à un instant T.	(Nombre de produits disponibles / nombre de produits qui était disponible) × 100.
<ul style="list-style-type: none"> Taux de service 	Le taux de service correspondant au % des livraisons accompli sur l'ensemble des livraisons reçu.	(Nombre de livraisons accompli / nombre de livraisons reçu) × 100.
<ul style="list-style-type: none"> Rotation de stock 	il s'agit du nombre de jours moyen que met le stock à s'écouler.	(Stock moyen / vente totale) x nombre de jour de la période sélectionné.
<ul style="list-style-type: none"> Fiabilité de prévision 	Cette indicateur peut être utilisée pour les stocks, les ventes, les pertes,... il a pour but de quantifier l'écart entre ce qui était prévu et ce qui était accompli.	Si on prend l'exemple des ventes il se calcule comme suit : - Vente prévu - vente réels - Si l'écart est négatif l'objectif prévu n'est pas atteint - Si l'écart est nul l'objectif est atteint - Si l'écart est positif l'objectif est dépassé
<ul style="list-style-type: none"> Taux d'occupation entrepôt 	Cet indicateur montre pourcentage d'espace disponible dans l'entrepôt.	(Quantité ou le volume moyen stocké / la capacité de l'entrepôt en quantité ou en volume) X 100
<ul style="list-style-type: none"> Taux de fiabilité des stocks 	Pourcentage qui montre la valeur totale des articles restant disponibles en stock après la prise en considération des articles endommagé ou volé....	Nombre de références comptées sans écart / nombre total de références

Chapitre 02 : La notion de performance et sa corrélation avec le SCRM

Nom de l'indicateur	Objectifs de l'indicateur de performance.	Méthode de calcul de l'indicateur.
<ul style="list-style-type: none">• Livraison dans les temps	Souvent dans les cahiers de charges on trouve à temps moyen de livraison cette indicateur mesure le temps des livraisons accompli pour les comparé à ce dernier.	Le cumul d'heure (ou minute) de toutes les livraisons effectuées / le nombre de livraisons effectuées.

Source : Élaboré par nous même

3 Modèles d'évaluation de la performance :

Il existe plusieurs modèles d'évaluation de la performance pour ne pas trop s'éparpiller dans le sujet on va prendre deux l'exemple seulement qui sont en relation avec notre sujet.

3.1 Le Modèle SCOR :

Ce modèle a été développé en 1996 par le Supply Chain Council (SCC), qui est une association de praticiens de supply chain. Le modèle SCOR est une méthodologie normalisée permettant de décrire et d'évaluer les processus au sein d'une supply chain.

Le modèle SCOR désigne *Supply Chain Operations Reference* qui donne une vision globale de la chaîne logistique qui facilite la représentation des trois flux physique, d'information et financier du fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client d'une entreprise. Ce modèle offre l'opportunité de pouvoir comparer entre les entreprises du même secteur en ce qui concerne leur gestion des chaînes logistiques.⁵²

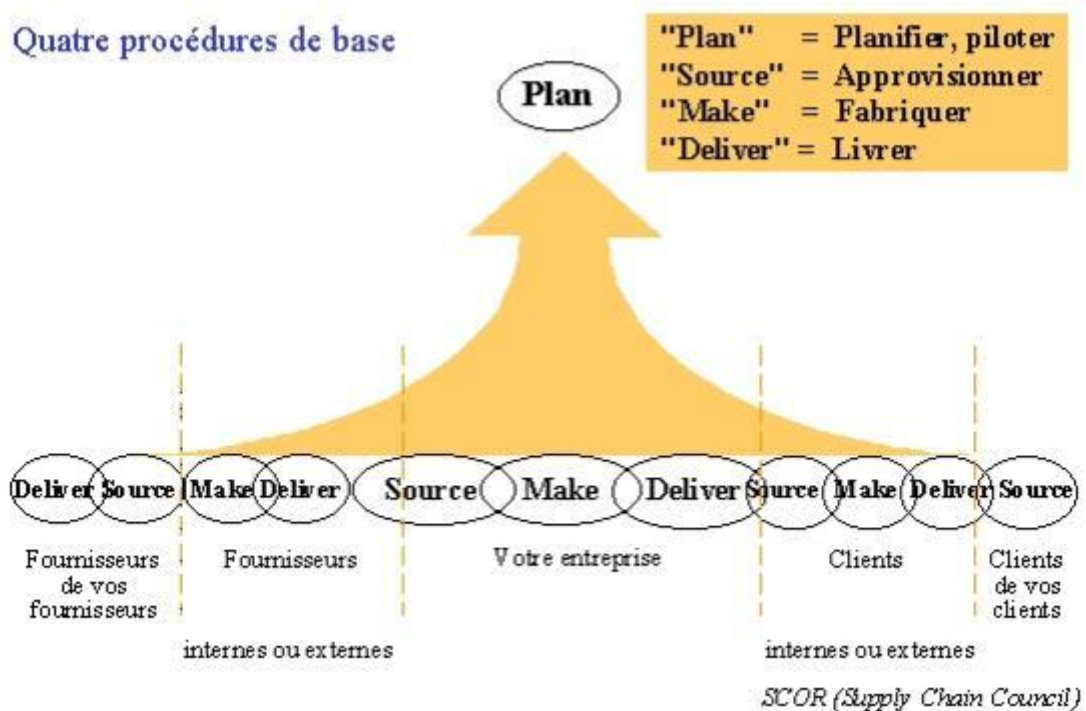
Quatre processus de management constituent le cœur de SCOR :

1. Plan: planifier ou piloter selon les cas (échelle de temps différente).
2. Source: approvisionner depuis un fournisseur interne ou externe.
3. Make: fabriquer, assembler, produire.
4. Deliver: livrer, fournir, opération inverse de source

⁵² ABBAS (Sonia) MEZIANI (Sarah), La chaîne logistique et la gestion des stocks d'une entreprise Cas d'étude : IFRI, mémoire de Master commerce international et logistique, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales Et des Sciences de Gestion, université de Bejaïa, Algérie, 2018, p31.

Chapitre 02 : La notion de performance et sa corrélation avec le SCRM

Figure n°2.4 : Les processus de base du SCOR



Source : <http://methodes-supply-chain-ismag-2.blogspot.com/p/scor.html?m=1> consulté le 24/05/2021 à 15: 23

Chaque interaction entre *Source-Make-Deliver* qui sont considérés comme un processus d'exécution, représentant un lien de la supply chain :




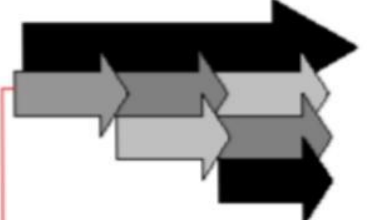



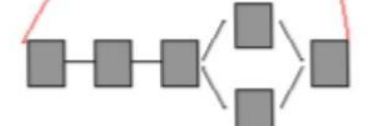
- Un processus d'exécution transforme ou transporte des matières premières ou des produits.
- Chaque processus est un client du processus précédent et un fournisseur du processus suivant, et les processus de planification se chargeant de manager ces liens fournisseurs-clients.
- Chaque intersection de deux processus d'exécution demande un processus de pilotage ou de planification.⁵³

L'objectif référentiel SCOR est d'implémenter les processus de la chaîne logistique en utilisant des processus normalisés et référencés. Nous pouvons constater sur la figure ci-dessous 4 niveaux principaux lors de l'implémentation ou de l'optimisation des processus.

⁵³ PIMOR (Yves), FENDER (Michel), logistique : Distribution, achat, soutien, Dunod, paris, 2008, p705.

Chapitre 02 : La notion de performance et sa corrélation avec le SCRM

Figure n°2.5 : Les niveaux du Modèle SCOR

<p>1</p> 	<p>Niveau haut (Type de processus)</p>		<p>Le niveau 1 définit le périmètre et le contenu du modèle SCOR. Ici les bases en termes de performance cibles sont établies.</p>
<p>2</p> 	<p>Configuration (Catégories de processus)</p>		<p>Une chaîne logistique peut être modélisée au niveau 2 à partir de 26 catégories de processus. Les entreprises implémentent leurs opérations à partir de la configuration logistique qu'elles ont choisie.</p>
<p>3</p> 	<p>Description des activités (décompo. fonctionnelle)</p>		<p>Le niveau 3 précise la capacité d'une entreprise à être performante sur ses marchés et consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - définir les activités, - définir les entrées / sorties, - mesurer la performance, - transposer les bonnes pratiques, - évaluer la capacité des systèmes à supporter les bonnes pratiques, - définir les systèmes et outils supports. <p>Les entreprises affinent leurs opérations à ce niveau.</p>
<p>4</p> 	<p>Implémentation (décompo. activités)</p>		<p>Les entreprises implémentent leurs pratiques spécifiques à ce niveau. Le niveau 4 définit les usages qui permettent de disposer d'avantages compétitifs et d'adapter son activité aux aléas.</p>

Source : SOMOUE(Zineb), exposé : le modèle SCOR supply chain operations référence, 2ème année ingénieur d'état : logistique internationale, 2015, France, p9

Le SCOR associe à chaque sous-processus des niveaux 2 et 3 un ensemble d'indicateurs selon cinq critères de performance : *fiabilité, réactivité, flexibilité, coût et niveau des stocks*.⁵⁴

3.2 Le modèle BSC :

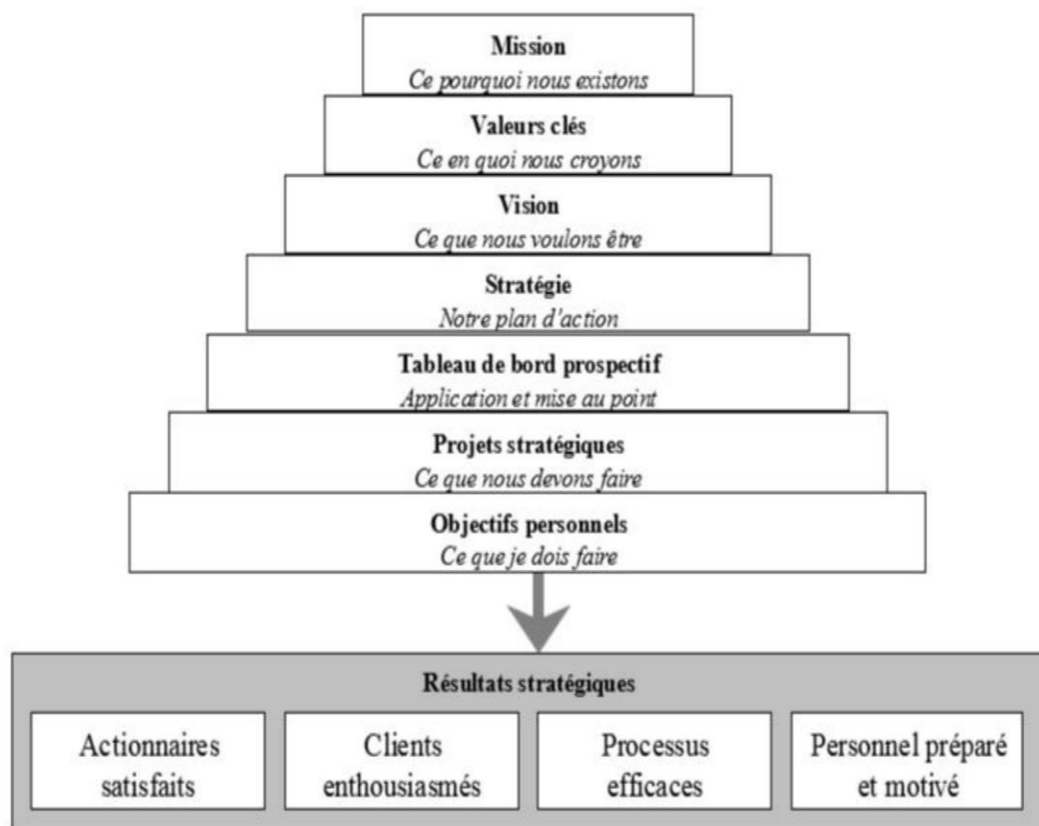
C'est Norton et Kaplan qui a développé le principe du *balanced scorecard* qui était publié dans le *Harvard Business Review* en 1992, on peut traduire ce terme par tableau de bord équilibré. Il

⁵⁴ GOUIZA (Fouzia), Modélisation et évaluation des performances de la chaîne de transport intermodal de porte à porte, le cas du corridor de la Vallée de Seine, thèse de doctorat Spécialité : Génie informatique, automatique et traitement de signal, université de Normandie, France, 2016, p59.

Chapitre 02 : La notion de performance et sa corrélation avec le SCRM

est utilisé par les managers afin de s'assurer que l'action de leur entreprise est conforme aux objectifs fixés sur le long terme. Plutôt que de se focaliser uniquement sur des enjeux financiers, il permet de gérer la performance globale d'une société en s'appuyant sur quatre grandes perspectives : la perspective financière (analyse des bénéfices financiers et des pertes), la perspective client (analyse de l'impact de l'entreprise auprès de la clientèle), la perspective processus interne (analyse de l'efficacité des processus internes à l'entreprise) et la perspective apprentissage et développement (analyse de la politique RH de l'entreprise).⁵⁵

Figure n°2.6 : Les objectifs du BSC



Source : SOMOUE(Zineb), exposé : le modèle SCOR supply chain opérations référence, 2ème année ingénieur d'état : logistique internationale, 2015, France, p51

Comme nous avons pu voir, la performance de l'entreprise doit être mesurée et suivie pour assurer la pérennité de l'entreprise et la prospérité de son activité. L'objectif est d'une stratégie performante est subdivisée en deux parties : la première est de maximiser la rentabilité à long terme, et l'autre est de minimiser les coûts totaux générés par l'activité. La meilleure façon de mesurer la performance est par la valeur créée pour les clients et la

⁵⁵ <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198655-balanced-scorecard-definition-et-synonymes/>, consulté le 24/05/2021 à 12 :05

Chapitre 02 : La notion de performance et sa corrélation avec le SCRM

rentabilité de la Supply Chain et de ses collaborateurs. Les méthodes de comptabilité interne telles que la comptabilité par activité permettent aux gestionnaires de comprendre les liens entre les niveaux de performance d'activités spécifiques et la rentabilité de la Supply Chain. Les liens entre les niveaux de performance d'activités spécifiques et les exigences qu'elles imposent aux ressources de l'entreprise en identifiant les possibilités de réduire les coûts de la Supply Chain tout en restant compétitif.

Section 02 : Le Supply Chain Risk Management

Dans le contexte économique actuel, les Supply Chain(s) sont devenues plus longues et plus complexes que jamais en raison de l'externalisation, de la délocalisation, etc. où les organisations ont dû déplacer leur approvisionnement ou leur production d'un endroit à un autre en profitant des possibilités de réduire leurs coûts, de payer moins d'impôts et d'avoir moins de restrictions. Cette complexité conduit à une augmentation significative du risque d'interruption dans les SCs, c'est pourquoi il est alarmant pour les organisations de mettre en œuvre une approche proactive et dynamique pour réagir et atténuer le risque de perturbation dans le flux des SCs. Cette section met en évidence le mécanisme du management des risques de la supply chain en tant qu'application de la SCM, en mettant le focus sur sa définition, ses objectifs et les étapes pour réduire et atténuer les perturbations des risques.

1. Du risque à une méthodologie de SCRM :

1.1 La notion de risque :

Dans son chapitre « l'histoire du risque » P-C. Pradier débute par une citation de l'historien français N.D. Fustel de Coulanges : « *les études des mots ont une grande importance dans la science historique. Un terme mal interprété peut-être la source de grandes erreurs* ». ⁵⁶ Or pour le mot risque, il convient de préciser le sens que nous lui accorderons dans notre travail afin d'éviter toute erreur ou incompréhension. P-C. Pradier explique que, de nos jours, différents emplois du mot risque se rapproche et se confond entre eux : « *On confond donc le risque avec sa mesure (métonymie) et avec ce qu'il menace* ». ⁵⁷ Parmi les nombreuses définitions du risque, nous en retenons les deux définitions suivantes : « *Combinaison de la probabilité d'un événement et de ses conséquences* » (ISO/CEI 73),

⁵⁶ <https://books.openedition.org/enseditions/291?lang=fr> consulté le 22/05/2021 à 09 :20

⁵⁷ MARQUÈS (Guillaume). Management des risques pour l'aide à la gestion de la collaboration au sein d'une Chaîne logistique : une approche par simulation. Institut National Polytechnique de Toulouse INPT, 2010. P37.

Chapitre 02 : La notion de performance et sa corrélation avec le SCRM

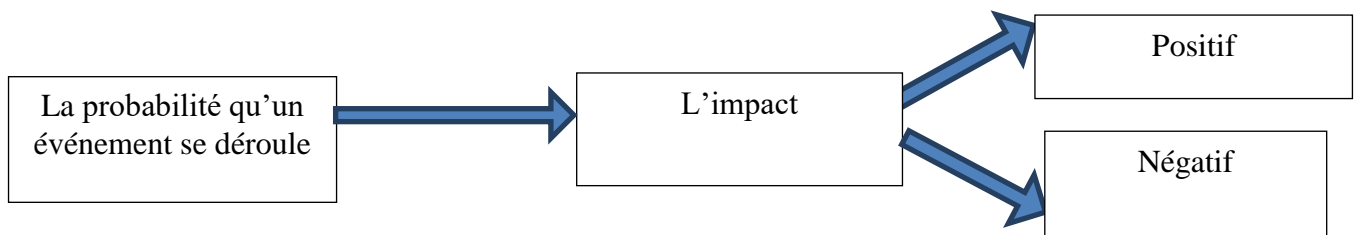
« Probabilité qu'un événement nuisible particulier apparaisse durant une période de temps donnée, ou qu'il résulte d'un défi particulier » (The Royal Society).⁵⁸

D'après ces deux définitions, un risque est donc caractérisé par le produit suivant : « *probabilité* × *impact* ». Depuis la deuxième définition on décrit le risque d'un point de vue pessimiste, cependant il peut être vu d'une autre façon, la perception du risque peut être vu sous deux angles à savoir :

- **Une façon pessimiste** : considérant le risque comme cause de perte, impact négatif et effet indésirable.
- **Une façon optimiste** : considérant le risque comme une exposition au danger dans l'espoir d'obtenir un avantage, impact positif et expérience pour tirer des leçons au futur.

Ainsi, le risque possède une double facette : un danger à éviter et un facteur d'opportunité : oser pour gagner⁵⁹. Nous pouvons résumer ce qui a été décrit par le biais du schéma ci-dessous:

Figure n°2.7 : Explicatif du risque



Source : Élaboré par nous même

Dans notre contexte, nous prévoyons le risque d'une façon pessimiste puisque le risque désigne des choses désagréables qui peuvent nuire à la performance de la SC, il survient généralement parce qu'il y a une incertitude sur les événements futurs. L'incertitude quant aux événements futurs entraîne des risques, même si les meilleures prévisions ont été utilisées et que toutes les analyses les plus pointues ont été effectuées. Il existe 4 niveaux de l'incertitude

⁵⁸ ESSAFI (Sara), ELKHARRAZ (Abdalilah), Élaboration d'un modèle théorique de la contribution des systèmes d'information à la gestion des risques logistiques, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Maroc, avril 2019

⁵⁹ MAHMOUDI (Jaouher), thèse de doctorat simulation et gestion des risques en planification distribuée de chaînes logistiques : application au secteur de l'électronique et des télécommunications, spécialité logistique, l'école nationale supérieure de l'aéronautique et de l'espace, Toulouse, 2006, p74.

Chapitre 02 : La notion de performance et sa corrélation avec le SCRM

que voici :

1. *L'ignorance* : lorsqu'il n'y a aucune preuve de ce qui va se passer dans le futur.
Exemple : la pandémie mondiale du covid-19 qui a arrêté le monde en un rien de temps.
2. *L'incertitude* : lorsqu'on a une vision approximative de ce qui va se passer mais qu'on ne peut pas leur attribuer de probabilités.
3. *Risque* : où l'on peut énumérer et donner des probabilités pour chaque événement.
4. *Certitude* : lorsque l'on sait exactement ce qui va se passer et que l'on a une vision claire de l'avenir.

1.2 Réagir au risque :

- L'ignorer : il s'agit d'une manière simple et stupide de traiter le risque, car il se produit rarement et il n'est donc pas nécessaire de le planifier. Ce serait une perte totale de temps et de ressources à consacrer à un événement qui ne se produira jamais. Cependant, les entreprises devraient prêter attention à tous les risques potentiels, sinon elles feraient trop peu et trop tard.
- Adopter une approche réactive : préparer des outils et des mécanismes pour faire face aux risques et aux perturbations à l'avance et se préparer aux adaptations nécessaires pour éviter la propagation des risques et réduire leurs effets.

1.3 Management du risque :

1.3.1 Définition :

Signifie que l'organisation adopte une approche proactive pour faire face aux perturbations futures et aux moyens d'y faire face au cas où elles se produiraient. La gestion des risques consiste à identifier et à classer les risques, puis à analyser les probabilités et les conséquences afin de concevoir une réponse appropriée et efficace pour les atténuer.

1.3.2 Importance :

- Le management des risques peut aider l'organisation à être plus performante grâce à des opérations plus fluides et plus fiables, moins de perturbations, des coûts globaux plus faibles et une valeur ajoutée accrue.
- Les réglementations et la législation rendent le management de risque obligatoire dans un nombre croissant de domaines.

Chapitre 02 : La notion de performance et sa corrélation avec le SCRM

- Le management de risque prend de plus en plus d'importance et les entreprises ne peuvent plus se permettre de l'ignorer pour accroître leur production.

1.4 Le risque dans la Supply Chain : Origines et types

Le risque dans la supply chain est considéré comme un ensemble d'entraves aux initiatives prises dans le cadre de l'acheminement des produits depuis leur lieu de production jusqu'au consommateur final. Donc le risque ici est vu d'une façon pessimiste, et il peut donc être considéré comme une variable d'incertitudes interne ou externe, environnementale qui réduit la prévisibilité des résultats.

Le risque peut se transformer en crise dès lors que l'entreprise doit revoir son organisation pour s'adapter à un événement qui était peut-être prévu mais dont les conséquences ne sont pas maîtrisées,⁶⁰ pour le faire les méthodologies de management des risques pour la Supply chain nous permet de présenter le *Supply Chain Risk Management* (SCRM) comme la solution et le processus utilisés dans les organisations pour ce but.⁶¹

1.4.1 Les origines :

Il existe de nombreux types de risques ; ils peuvent aller d'un inconvénient mineur à une destruction massive. C'est pourquoi il est extrêmement important de classer le type de risque afin de l'atténuer.

Le risque peut se présenter sous deux origines différentes :

- *Risque externe* : les matériaux transitent par différentes organisations et entreprises, chacune d'entre elles ayant des objectifs, une vision, une structure, une culture et des opérations différentes. C'est pourquoi il est difficile de gérer les risques tout au long de leur parcours. Le risque externe peut être dévastateur pour la chaîne logistique, comme le tremblement de terre de 1999 à Taiwan. Les gestionnaires ne peuvent pas faire grand-chose, car ils n'y peuvent rien, mais ils peuvent concevoir des opérations et des procédures pour réduire ses effets et surmonter les situations à risque imprévisibles
- *Risque interne* : il se produit à l'intérieur de l'organisation ; il peut s'agir de retards et de pannes ou d'un stock coûteux qui comprend de nombreux risques tels que

⁶⁰ ELOCKSON (Célestin), thèse de doctorat le management des risques de la supply chain et la performance des entreprises agro-industrielles, spécialité Sciences de Gestion, Université d'Artois, France, 2017, p17.

⁶¹ AMAROUCHE (Anase), CHAPPELLIER (Philippe), GEORGE (Alain). La gestion des risques dans une chaîne D'approvisionnement : Le cas de la filière d'approvisionnement en fruits et légumes d'une entreprise D'Import-Export. Rencontres internationales de la recherche en logistique et supply chain (RIRL), Association Internationale de Recherche en Logistique et Supply Chain Management (AIRL-SCM), Paris, 2018, p9.

Chapitre 02 : La notion de performance et sa corrélation avec le SCRM

l'obsolescence, la détérioration, les dommages pendant le stockage, etc. Les gestionnaires doivent donc trouver un équilibre entre les risques et les coûts associés, en fonction des objectifs de l'organisation⁶².

1.4.2 Les type :

1.4.2.1 Risques de demande ou Risques clients :

Les changements imprévus de la demande (*bullwhip effect*) sur les produits causent ce type de risque, la gestion d'une demande incertaine et l'un des défis de la SCRM car la plupart des décisions dans la planification de la Supply chain dépendent de la demande client. On peut mentionner quelques causes de changements sur les demandes comme les comportements urgents, les changements ou encore la résiliation de la commande. L'impact négatif de la demande incertaine se classe en deux catégories :

1. En cas d'une augmentation imprévue de la demande et l'incapacité de la Supply chain à faire face à cette dernière l'entreprise peut subir une perte de profits, de clients et de parts de marché.
2. En cas de baisse imprévue de la demande le nombre de produits semi-finis, finis et en stocks devient trop grand et le capital immobilisé avec, ce qui affecte les résultats financiers de façon négative et cause l'obsolescence des produits.

1.4.2.2 Risques d'approvisionnement ou Risques fournisseurs :

Ce sont les risques qui peuvent survenir des biens achetés, du fournisseur (retard de livraison, mauvaise qualité du produit, le changement du prix), et du marché d'approvisionnement (nombre limité de fournisseurs sur le marché, instabilité du marché).

1.4.2.3 Risques des processus :

Ils sont causés par les défaillances et les pannes qui concernant le processus de production. Ils peuvent apparaître sur le système de production (la qualité et le débit de production) ou sur les ressources humaines (par exemple le temps de production)

1.4.2.4 Risques de planification et de contrôle :

La cause principale de ces risques est la discordance entre les concepts / les méthodes appliqués et les procédures. Par exemple l'application des méthodes de gestion non adéquates pour certains articles ou certains stocks de produits. Ces risques peuvent venir aussi des

⁶² Waters (Donald), SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT Vulnerability and Resilience in Logistics, Kogan page, London, 2007, P 21.

Chapitre 02 : La notion de performance et sa corrélation avec le SCRM

informations et des données manquantes ou non fiables qui sont utilisées dans la planification

1.4.2.5 Risques « Réseau » :

Ces risques sont associés aux interactions qui ne sont pas optimales entre les différents acteurs et collaborateurs industriels impliqués dans la chaîne logistique.

1.4.3.6 Risques « Information » :

Ces risques sont associés aux informations pas fiables qui transitent dans la chaîne logistique. Ils proviennent des différents membres de la chaîne ou encore de l'environnement de celle-ci.

1.4.3.7 Les risques externes ou environnementaux :

Ces risques sont associés aux événements externes et aux événements incontrôlables pouvant impacter le bon fonctionnement des chaînes logistiques. Comme les désastres naturels, les épidémies, telles que le SRAS et le Covid-19, l'instabilité politique, les grèves, les actions gouvernementales autour des taxes.

Le tableau ci-dessous on va prendre l'exemple de quelques risques et les classer selon leurs types et leurs origines.

Tableau n°2.2 : Classification des risques dans la Supply chain

Origine des risques Type de crise	Risques d'origine externe	Risques d'origine interne
Crise en lien avec l'environnement de la supply chain	<ul style="list-style-type: none"> • Inflation • Nouvelles lois et réglementations • Augmentation ou ralentissement de la demande • Augmentation imprévue du coût des matières premières 	<ul style="list-style-type: none"> • Faillite ou défaillance de fournisseurs indirects (incendie, destruction des installations, cessation d'activité) • Pénuries ou rarefaction des ressources
Crise en lien avec les opérations de la supply chain	<ul style="list-style-type: none"> • Ruptures d'approvisionnement • Actes criminels externes (espionnage industriel) 	<ul style="list-style-type: none"> • Défaillances informatiques liées aux master-data • Défaillances dans les opérations de production (pannes) • Actes criminels internes (sabotage, fraude)
Crise régionale ou nationale	<ul style="list-style-type: none"> • Aléas climatiques et catastrophes naturelles • Attaques terroristes • Pandémies • Crises politiques • Guerres • Grèves nationales 	<ul style="list-style-type: none"> • Accident industriel (incendie, explosion, fuite) • Grèves au sein des entreprises partenaires de la chaîne

Source : ELOCKSON (Célestin), thèse de doctorat le management des risques de la supply chain et la performance des entreprises agro-industrielles, spécialité Sciences de Gestion, Université d'Artois, France, 2017, p27.

Chapitre 02 : La notion de performance et sa corrélation avec le SCRM

2 Le Supply Chain Risk Management :

2.1 Définition :

Les processus de production et d'approvisionnement ont beaucoup changé ces dernières années. Ces changements sont principalement dus à la mondialisation des partenaires commerciaux et industriels, aux frais de transport élevés, aux changements climatiques et aux taxes. Par conséquent, il devient de plus en plus difficile et complexe de gérer tous les flux au sein des supply chain afin d'obtenir un avantage concurrentiel et de satisfaire pleinement les demandes des clients. C'est là qu'intervient le management des risques de la supply chain en tant qu'application du SCM' destinée à gérer tous les risques qui peuvent survenir tout au long du flux de matériaux dans la supply chain actuelle, globale et complexe. Il y'a une rareté dans les définitions du SCRM à cause de sa nouveauté, soit dans le milieu académique ou le milieu industriel, malgré le peu de définitions disponible On présentera deux :

Selon le Supply Chain Risk Leadership Council, le SCRM peut être défini comme suit :

« *La coordination des activités pour diriger et contrôler la Supply chain de bout en bout en ce qui concerne les risques relatifs de la SC* »⁶³.

Une autre définition de SCRM donnée par Tang peut être perçue comme :

« *Le management des risques de la supply chain par la coordination et la collaboration entre les partenaires de la SC afin d'assurer la rentabilité et la continuité de l'activité* »⁶⁴.

On peut retenir de ces deux définitions que le SCRM est une démarche collaborative qui doit impliquer les différents acteurs de la chaîne logistique et non pas une action isolée menée par une entreprise de cette chaîne. ⁶⁵ Le SCRM est une approche proactive conçue pour coordonner et faire collaborer toutes les activités au sein de la Supply chain en tenant compte de tous les risques qui peuvent perturber le flux. Cette collaboration est une sorte de stratégie de partage des risques visant à une meilleure prise de décision, de sorte que lorsqu'un risque survient, tous les partenaires s'unissent et partagent les conséquences négatives des perturbations.

⁶³[http://www.scrcl.com/about.php#:~:text=The%20Supply%20Chain%20Risk%20Leadership,SCRLC\)%20was%20established%20in%202006.&text=The%20council%20includes%20leading%20companies,kinds%20of%20supply%20chain%20risks](http://www.scrcl.com/about.php#:~:text=The%20Supply%20Chain%20Risk%20Leadership,SCRLC)%20was%20established%20in%202006.&text=The%20council%20includes%20leading%20companies,kinds%20of%20supply%20chain%20risks). Consulté le 24/05/2021 à 11 :32

⁶⁴ TANG (O), MUSA (N) & LI (J): "Dynamic pricing in the newsvendor problem with yield risks. "In: International Journal of Production Economics Vol. 139, no 1, (2012) p. 127-134.

⁶⁵ Mahmoudi (Jaouher), thèse de doctorat simulation et gestion des risques en planification distribuée de chaînes logistiques : application au secteur de l'électronique et des télécommunications, spécialité logistique, l'école nationale supérieure de l'aéronautique et de l'espace, Toulouse, 2006, p75-76.

Chapitre 02 : La notion de performance et sa corrélation avec le SCRM

En conclusion, nous pouvons dire que le SCRM permet à la chaîne d'identifier le risque potentiel et ses effets, d'analyser ses conséquences et enfin de traiter les perturbations liées aux SCs.

2.2 Objectifs de la SCRM :

L'objectif global de la SCRM est de s'assurer que les supply chain continuent de fonctionner et de fournir une valeur ajoutée comme prévu, avec des flux (physique, information, financière) fluides et ininterrompus depuis le fournisseur initial jusqu'au client final. Il y a d'autres objectifs à ce nouveau domaine, nous pouvons en énumérer quelques-uns ci-dessous :

- Répondre à toute exigence légale, réglementaire ou sociétale en matière de risques : labels écologiques, certification ISO.
- Concevoir une stratégie de gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement et définir la stratégie de gestion de la chaîne d'approvisionnement.
- Garantir des ressources, un système, des services et une structure appropriés pour la SCRM.
- Utiliser ces pratiques pour identifier, analyser et planifier les réponses aux risques qui sont pertinents pour la SCM.
- Permet à l'entreprise de se munir de mécanisme qui assure la prospérité de son activité.
- Coopérer et collaborer avec les autres partenaires commerciaux externes de l'organisation et les membres de la chaîne d'approvisionnement pour adopter une attitude cohérente face aux risques.⁶⁶

2.3 Avantages de la SCRM :

La SCRM offre de nombreux avantages, basés sur des décisions de meilleure qualité et un fonctionnement ininterrompu. Les managers ont tendance à réagir de manière excessive lorsqu'un choc frappe le flux de SC et provoque une variation spectaculaire. Par exemple, l'incertitude sur la disponibilité des matériaux conduit l'organisation à acheter des stocks supplémentaires, à ajouter de l'espace d'entreposage, à changer de fournisseur ou à prolonger le délai d'exécution... Ces actions sont très coûteuses et demandent beaucoup d'efforts et de temps aux organisations, ce qui les expose à un risque élevé de pertes financières et crée des perturbations potentielles tout au long de la Supply chain. Ces problèmes peuvent être évités si une stratégie SCRM appropriée et résiliente est mise en place, avec d'autres avantages dont la

⁶⁶ Waters (Donald), SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT Vulnerability and Resilience in Logistics, Kogan page, London, 2007, P86.

Chapitre 02 : La notion de performance et sa corrélation avec le SCRM

liste ci-dessous :

- Les opérations sont continuellement surveillées et améliorées afin d'identifier les problèmes émergents et de développer une approche analytique qui permet d'accorder une attention particulière aux questions les plus importantes.
- Les risques sont identifiés avant que des événements déplaisants ne se produisent et ne créent une crise, de sorte que les opérations et les processus seront plus stables et moins perturbés.
- Améliorer la communication entre les partenaires commerciaux sur le partage des risques qui donne un engagement et une compréhension commune.
- Créer une liste des risques précédents et construire un registre qui améliore les réponses aux risques futurs et une évaluation précoce de ceux-ci permet une meilleure planification, priorisation et exécution.⁶⁷

3 Étapes de la SCRM :

La conception d'un processus de SCRM puissant et efficace afin d'atténuer les risques de perturbation au sein des SC est très importante, un processus formel est nécessaire pour l'identifier, le prioriser et le planifier. Voici les trois étapes du SCRM vers la résolution des risques et des problèmes :

3.1 Identifier le risque dans la chaîne d'approvisionnement :

Selon le Supply Chain Council (2008), l'identification des risques précède tout processus d'analyse et de traitement des risques. Les risques ne peuvent pas être évalués ou gérés s'ils ne sont pas identifiés et décrits de manière compréhensible. C'est pour cela qu'il est primordial d'inspecter en profondeur la SC et tous les partenaires/ collaborateurs, en définissant les activités/processus et leurs relations et en les étudiant pour trouver les zones de risque. On peut utiliser différents outils tel que le SCOR model ou le VSM pour extraire les données nécessaires à l'identification des risques. À l'issue de cette première étape, il s'agit de lister les risques liés à la rupture des flux au sein de la SC.

3.2 Analyser le risque :

Marquer pour chaque élément de la liste l'impact potentiel. L'impact est divisé en 2 composantes :

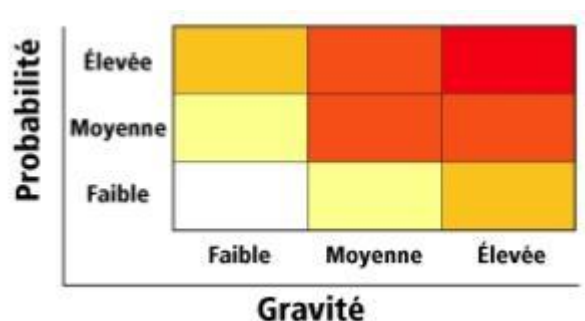
⁶⁷ Waters (Donald), SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT Vulnerability and Resilience in Logistics, Cogan page, London , 2007, P86

Chapitre 02 : La notion de performance et sa corrélation avec le SCRM

- La probabilité qu'un événement à risque se produise.
- La gravité des conséquences lorsqu'il se produit.

C'est ainsi que les managers peuvent hiérarchiser les risques en fonction de leur impact, décider où se focaliser en premier et concentrer les ressources. A la fin de la deuxième étape, on obtient une liste de risques classés par ordre de priorité et leurs conséquences prévisibles. On peut résumer ce qui a été décrit plus haut concernant la hiérarchisation avec la grille ci-dessous.

Figure n°2.8 : Grille des risques



Source : https://www.cchst.ca/oshanswers/hsprograms/risk_assessment.html, consulté le 24/05/2021 à 11 :36

Cette figure représente une matrice pour classer et hiérarchiser les risques ce qui permettra de déterminer les risques importants à prioriser, l'attribution des priorités aux risques facilite l'élaboration d'un classement/ liste où il est nécessaire d'affecter chaque risque à des mesures strictes à appliquer.

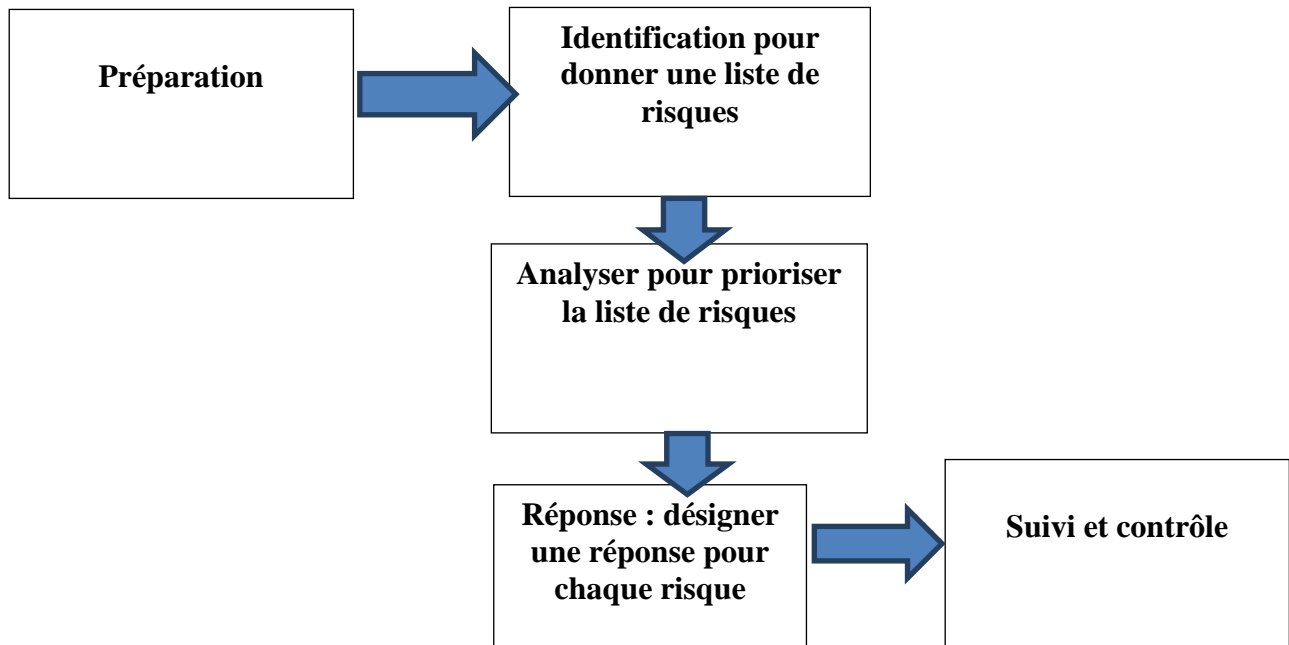
3.3 Concevoir des réponses appropriées au risque :

Le traitement, ou mitigation, des risques consiste à identifier des réponses pour faire face à ces risques, mais surtout de choisir parmi ces actions lesquelles implanter (accepter, refuser, modifier la vraisemblance, la conséquence, partagé, etc.). L'adoption de différentes manières de traiter le risque dépend de sa gravité. Il existe trois moyens principaux :

- a. La prévention : réduire la probabilité d'un événement à risque.
- b. Atténuation : réduire les conséquences.
- c. Réponse : attendre d'évaluer les événements réels avant de décider d'une réponse.

Chapitre 02 : La notion de performance et sa corrélation avec le SCRM

Figure n°2.9 : Étapes du Supply Chain risk Management



Source : Élaboré par nous même

Cette figure illustre le processus de SCRM concernant l'identification en premier lieu et l'atténuation des risques en second. La première étape consiste à identifier et à préparer une liste des risques potentiels ou réels qui pourraient perturber le flux de matériaux. La deuxième étape consiste à classer la liste par ordre de priorité en fonction du degré de concomitance et de criticité. La troisième consiste à concevoir une réponse efficace et proactive pour chaque type de risque. Vient ensuite l'étape du suivi et du contrôle, lorsqu'il est nécessaire d'évaluer les actions et de surveiller les opérations pour voir si tout s'est déroulé comme prévu.

4 SCRM et performance :

Après avoir défini les deux concepts de SCRM et de performance précédemment, il est fondamental de faire les liens entre eux et comment la prise de risque influence la performance de l'entreprise. Il est nécessaire de souligner que le risque évolue constamment avec l'évolution de l'environnement socio-économique, où on constate l'émergence de nouveaux risques sanitaires et environnementaux en général, qui touchent principalement à l'activité de

Chapitre 02 : La notion de performance et sa corrélation avec le SCRM

l'entreprise et celle des différents collaborateurs.

L'application du SCRM contribue énormément à la pérennité et à la performance de l'entreprise, puisque cette démarche fait éviter à l'entreprise les perturbations qui peuvent causer des dégâts majeurs. Bien gérer les risques relatifs à la SC et essayer de trouver les goulots d'étranglement et de les résoudre est devenu un élément majeur de compétitivité et notamment de performance.

Les étapes complémentaires de la SCRM qui va de l'identification du risque jusqu'à la réponse en passant par le traitement, toutes les informations recueillies vont permettre aux managers d'avoir une vision globale et approfondie pour la prise de décision en matière de gestion des risques, ce qui induit à une meilleure performance. Il faut noter que les facteurs de succès en ce qui concerne le management des risques liés aux SCs tout en restant performant est de se munir d'un système d'information accessible de partout (ECR), sécurité des informations partagées entre les collaborateurs, ceci pour partager les perturbations des risques et créer une supply chain résiliente et robuste.

Le Supply chain risk management vise à réduire la vulnérabilité de la supply chain en tirant les leçons des expériences précédentes et en partageant des informations fiables et actualisées à travers le réseau de la Supply chain. La SCRM implique l'utilisation et le développement de diverses évaluations, méthodes, outils et pratiques grâce auxquels la SC peut gérer les différents événements de risque à travers la chaîne et réaliser une stratégie performante et résiliente. Dans notre contexte économique, il est devenu indispensable d'adopter une approche proactive et de mettre en œuvre des outils et des méthodes de SCRM afin de repérer le risque, de l'atténuer et de prendre les meilleures décisions pour obtenir une réponse efficace aux perturbations de risque et réduire la vulnérabilité de la Supply chain à l'interruption du flux.

Chapitre 02 : La notion de performance et sa corrélation avec le SCRM

Conclusion du chapitre

Le concept de performance a toujours été relié aux concepts de prospérité et de continuité, ce qui fait qu'une entreprise ou/et SC (comme dans notre cas) est jugé efficace, réussi ou amélioré. La mesure de la performance est une combinaison de nombreux facteurs qui diffèrent d'un secteur d'activité à l'autre (agroalimentaire, service, pharmaceutique ...), mais en général, il est toujours convenu que l'atténuation des risques et la soustraction des obstacles ne sont pas une mauvaise stratégie pour atteindre la performance.

La situation économique actuelle se caractérise par un réseau SC plus long et plus complexe, principalement en raison de la mondialisation qui a permis aux organisations de rechercher des avantages concurrentiels à l'étranger, mais cela à un prix. Le management d'une supply chain mondiale et la prise en compte de tous les risques et dommages potentiels qui peuvent perturber le réseau de la SC est vraiment une tâche difficile, c'est pourquoi la SCM a étendu son application avec l'aide du management des risques et s'est transformée en SCRM. Le management des risques de la supply chain traite exclusivement des risques liés aux perturbations liées à cette chaîne et des moyens de les atténuer et d'adopter la meilleure réponse possible. Il est convenu de souligner que l'application des mécanismes et outils du SCRM vont considérablement aider et améliorer la performance de la SC en particulier et l'entreprise en général.

Chapitre03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC chez Novo Nordisk

Chapitre03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC chez Novo Nordisk

Introduction du chapitre

On ne peut cacher l'impact du covid-19 sur l'économie mondiale, puisque ce dernier l'a bouleversé et changé des règles du jeu et à monter les faiblesses et anomalie d'une part et les opportunités et forces. Dans le chapitre suivant, une présentation de Novo Nordisk sera effectuée, suivie d'une analyse qualitative basée sur une guide d'entretien pour délimiter l'impact du covid-19 sur cette entreprise et les mécanismes déployait pour diminuer les conséquences de la pandémie.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : Novo Nordisk

Dans cette section, nous allons découvrir l'entreprise Novo Nordisk, puis nous présentons les résultats de l'étude qualitative qu'on a menée au sein de cette dernière à travers des entretiens.

1 Le groupe Novo Nordisk :

Novo Nordisk est une entreprise pharmaceutique internationale. Elle est spécialisée dans les traitements anti-diabète mais aussi dans l'hémostase, l'hormone de croissance et dans les traitements hormonaux. Son siège social se trouve au Danemark, cette entreprise occupe une position de leader dans le domaine pharmaceutique avec plus de 90 années d'innovation et de leadership en matière de soins. Novo Nordisk emploie plus de 42 700 employés dans 79 pays et commercialise ses produits dans plus de 170 pays.

Derrière la société Novo Nordisk se cache une histoire passionnante qui remonte à 90 ans. Cette histoire a commencé avec les deux petites sociétés danoises NordiskInsulin Laboratorium et Novo Terapeutisk Laboratorium, fondées respectivement en 1923 et 1925. Les deux sociétés ont commencé à produire une nouvelle insuline révolutionnaire qui venait d'être découverte par deux scientifiques canadiens et n'a pas arrêté d'innover depuis.

2 Filiale Novo Nordisk Algérie :

2.1 Novo nordisk :

Novo Nordisk est présente en Algérie depuis très longtemps. En effet, la première cargaison d'insuline a été envoyée en 1936. C'est des années plus tard avec l'ouverture économique du pays que le bureau de représentation fut implanté (1992), puis l'entité légale a suivie en 1994 sous le nom d'ALDAPH (Algérie Danemark Pharmaceutique).

Chapitre 03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC de Novo Nordisk

2.2 Novo Nordisk Tizi-ouzou: LMTO (Local Manufacturing Tizi-Ouzou):

L'Usine Novo Nordisk Tizi-ouzou est située à Oued Aïssi, Zone industrielle Aissat Idir, Wilaya de Tizi Ouzou. Unique unité de production de forme sèche d'anti diabétiques oraux du groupe Novo Nordisk dans le monde, l'usine produit de la novoformine® pour répondre aux besoins du marché Algérien et des capacités d'exportation sur d'autres marchés.

L'Usine Novo Nordisk - est située à Oued Aïssi, Zone industrielle Aissat Idir, Wilaya de Tizi Ouzou. Unique unité de production de forme sèche d'anti diabétiques oraux du groupe Novo Nordisk dans le monde, l'usine produit de la novoformine® pour répondre aux besoins du marché Algérien et a des capacités d'exportation sur d'autres marchés. L'Usine Novo Nordisk - Aldaph spa est située à Oued Aïssi, Zone industrielle Aissat Idir, Wilaya de Tizi Ouzou. Unique unité de production de forme sèche d'anti diabétiques oraux du groupe Novo Nordisk dans le monde, l'usine produit de la novoformine® pour répondre aux besoins du marché Algérien et a des capacités d'exportation sur d'autres marchés.

Section 02 : Méthodologie de recherche

A travers cette section, nous tenterons d'illustrer, en premier lieu, les différentes techniques et outils que nous avons utilisés afin de recueillir le maximum d'informations susceptibles de répondre à notre problématique, en second lieu, nous présenterons les résultats de notre enquête qualitative et quantitative. Puis à la fin nous allons présenter une synthèse générale de toutes les observations que nous avons constatées à la fin de notre étude comparative.

1 Méthodologie de recherche :

Dans le but d'optimiser l'utilisation des informations disponibles et de répondre à la principale question de recherche, rappelons-le : **“ Quel est l'impact de la pandémie du Covid-19 sur la Supply Chain des entreprises et quelles étaient les adaptations nécessaires établies pendant la crise sanitaire? ”** Il nous a semblé plus judicieux d'opter pour une étude qualitative par le biais d'entretiens semi-directifs.

L'étude qualitative : consiste en une séance de questionnement adressée à une personne

Chapitre 03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC de Novo Nordisk

ou plusieurs, choisies dans le but de la collecter des informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche. Elle peut être sous forme d'interview, entretien, entrevue, un rapport oral, en tête à tête.¹

1.1 Définition de l'entretien :

D'après la définition suivante on appelle entretien (interview ou encore entrevue) « un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet bien déterminé » Ainsi, l'entretien se définit avant toute chose, comme une séance de questionnement adressée à une ou plusieurs personnes choisies de façon fortuite dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche.²

Sur ce on peut définir un entretien comme étant une démarche scientifique qui nous permet de poser des questions et interrogations par rapport à un puis récolter des informations nécessaires pour expliquer et clarifier le phénomène étudié.

1.2 Types d'entretien :

Il existe plusieurs types d'entretiens dont on peut faire usage selon l'objectif visé : ³

1.2.1 Entretien non directif :

Il y a généralement un thème central décomposé en quelques sous-thèmes déterminés à l'avance et sur lesquels on fait parler, tour à tour, celui à qui on fait passer l'entretien. Ce type d'interview est donc un peu plus structuré et le degré de liberté y est un peu plus réduit. On a souvent recourt à ce type d'entretien, dans le cas d'une recherche d'informations ou d'opinions de niveau assez général en vue de déterminer, à titre d'exemple, des bases d'hypothèses préétablies à vérifier plus systématiquement.

1.2.2 Entretien semi directif :

Elle se rapproche du précédent mais le degré de liberté est plus réduit : l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises (mais qui restent tout

¹ (S) et OUACHERINE (H) : Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales, 2^{ème} édition Taleb Impression, 2016, p.72.

² CHABANI (S) et OUACHERINE (H) : Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales, 2^{ème} édition Taleb Impression, 2016, p.72.

³ OUACHRINE (H), CHABANI (S): Opcit, P73.

Chapitre 03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC de Novo Nordisk

de même assez larges) ; il ne doit pas dévier du cadre de chaque question ni associer librement selon son inspiration comme dans les types d'entretien précédents.

Ce genre d'interview est, comme son nom l'indique, à mi-chemin entre la non directive et la directive. Dans la pratique, c'est souvent une combinaison de ces deux formes que l'on n'utilise.

1.2.3 Entretien directif :

C'est bien la forme d'entretien où le degré de liberté est le plus réduit, c'est presque un questionnaire qu'on ferait passer oralement. Toutes les questions sont prévues et non improvisées au fil de la discussion comme les cas précédents. Le but visé par ce type d'entretiens est la vérification de points précis ou le recueil d'informations en détails.

Pour notre part, notre choix d'interview s'est arrêté sur le type semi-directif à travers des entretiens individuels ; la technique de recueil des données étant face à face. Afin de mener à bien nos entretiens semi-directifs, nous avons jugé bon d'élaborer un guide d'entretien.

2 Guide d'entretien :

2.1 Définition :

Un guide d'entretien représente la feuille de route que l'interviewer doit tracer en vue de récolter ses informations et les analyser d'une manière structurée et méthodologique. Sur ce on peut considérer le guide comme étant l'étape ultime pour accéder à l'information, cela dit d'après la définition suivante « la création du guide d'entretien est l'une des étapes les plus décisives dans la réalisation d'une étude qualitative car c'est cette étape qui conditionnera toute la cohérence du processus d'entretien, de la phase d'interrogation à celle de l'analyse ».¹

- Structure du Guide d'entretien :

¹ ROCHE(D) : *Réaliser une étude de marché avec succès*, Edition groupe EYROLLES, Paris, 2009, P37.

Chapitre 03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC de Novo Nordisk

Le guide d'entretien sera divisé en trois axes principaux, chaque axe sera composé d'une dizaine de questions (**voir l'annexe N°3.1**), cette division nous permettra d'avoir des données fiables selon la fonction de chaque responsable interviewé dans les entreprises et elle nous permettra de segmenter les données d'une manière plus simple et ordonné pour une meilleure analyse.

Les axes du guide d'entretien sont :

- L'axe organisationnel : il sera composé de questions qui touchent l'organisation, la structure et l'environnement interne et externe de l'entreprise.
- L'axe de la performance : comme son nom l'indique cette axe se concentrera sur tout ce qui a une relation avec la performance de l'entreprise.
- L'axe du management du risque : cet axe touche la partie stratégique de l'entreprise, la gestion des risques et la relation qu'il a avec l'organisation et la performance de l'entreprise

2.2 Choix des personnes interviewées :

Pour mener à bien notre étude nous avons interviewé un nombre de personnes (trois cadres de différents services) pour le cas de NovoNordisk, qui ont la qualité de responsable, occupent des postes clés au sein des deux entreprises et ont une vision globale sur la gestion des flux et les risques liés aux perturbations durant la période du Covid-19.

Le tableau suivant répertorie l'ensemble des personnes interviewées :

Tableau n°3.1 : Profil des personnes interviewées de NovoNordisk

Personnes interviewées	Poste	Durée
Monsieur Kamel Hadjhadj	<i>Business Support Manager</i>	41 min
Monsieur Redouane Belamine	Responsable <i>Sourcing</i>	1h15min
Monsieur Idir Sellam	Responsable <i>Planning</i>	55min

Source : Élaboré par nous même

Chapitre 03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC de Novo Nordisk

Section 03 : Analyse et interprétations des résultats

Dans cette section, nous allons effectuer une analyse qualitative auprès des dirigeants de l'entreprise, sous différents axes pour expliquer en mieux l'impact du covid-19 sur Novo Nordisk.

1 Axe organisationnelle Novonordisk :

Cet axe illustre les grandes lignes organisationnelles de Novo Nordisk, son évolution et les différents partenaires et comment l'entreprise a su cerner la pandémie.

Question 1.1: Quelle est la mission, la vision, et le but de l'entreprise ?

Réponse : *« La mission principale de notre entreprise est de produire des produits pharmaceutiques anti-diabète principalement de qualité disponible pour tous les patients, à travers le monde pour s'assurer que toute personne ayant un diabète soit diagnostiquée et que chaque personne diagnostiquée reçoit le traitement adéquat et nécessaire. Quant à la vision elle est principalement de mettre le patient et sa médication au centre de toutes les décisions et de construire des collaborations étroites et continues avec des partenaires qui partagent le même dévouement pour leur client tel que nous.*

Arrivé au but, le but primordial de Novonordisk est de rendre les soins accessibles et abordables à tous les patients à travers le monde en se focalisant sur innovation continue, et sur un service recherche et développement très pointu, ajoutée à cela une démarche RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) très active. Il figure parmi nos objectifs majeurs, un centre d'intérêt qu'il faut élargir puisqu'on applique le concept « « circular zero » et qu'on organise des campagnes de sensibilisation contre le diabète et les moyens de se prévenir cette maladie. »¹

Novonordisk est très impliqué dans le sain associatif, l'entreprise veille à ce que des campagnes de sensibilisation et de soutien aux diabétiques et au plus démunies, sur ce l'entreprise a lancé ce mois de juin 2021 une initiative pour aider les enfants atteints de maladie chronique dans le Sud Algérien. »

¹ Belamine (Redouane), Responsable sourcing chez Novonordisk, Tizi-ouzou, 14h

Chapitre 03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC de Novo Nordisk

Analyse : Novonordisk est une entreprise pharmaceutique multinationale, qui vise à produire des produits de qualité, à travers de monde avec des prix compétitifs en se focalisant sur les patients et ses besoins avec une vision sociétale environnementale très active.

Question 1.2 : L'entreprise est-elle reconnue et respecte-elle les normes ?

Réponse : *« Notre entreprise est très reconnue quand il s'agit de la traçabilité et de transparence, on suit une démarche de business éthique très pointue avec nos partenaires on se concentre sur des instructions et des SOP (Standards Operation Procedures) détaillées et précises qui assure la transparence dans nos activités. L'entreprise exige des conditions de traçabilités et de certification ISO (qualité et environnement) pour ses partenaires en vue de créer un système économique éco-responsable qui est l'une des priorités majeures de la multinationale. »¹*

Analyse : Il est important pour Novonordisk de suivre les normes et les procédures. La procédure de documentation est claire : tout ce qui a été fait doit être documenté, tout ce qui a été documenté doit être fait, ce qui prouve que l'entreprise est très stricte par rapport au respect des normes et leur application et exige de même à ses partenaires.

Question 1.3 : Quelle est l'importance de l'entreprise et ses partenaires dans le marché algérien ?

Réponse : *« Les produits de NN étaient jusqu'à 2007, 100% importés, après NN a investi dans une usine de production au niveau de Tizi-Ouzou de tablette sous forme sèche. D'où elle passe d'un importateur/distributeur de produits à un producteur ce qui non seulement réduit la facture des importations mais sert à revoir un savoir-faire local très important pour l'industrie pharmaceutique algérienne. Quelques années après NN ait fait un partenariat avec Saidal en vue de la production de l'insuline au niveau de Constantine ce qui a permis un transfert d'expertise enrichissant des deux côtés.*

¹ Hadjadj (Kamel), Business Support Manager chez Novonordisk, Tizi-ouzou, 31 Mai, 15h46min

Chapitre 03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC de Novo Nordisk

Encore une fois après le succès de la première et la 2^{ème} expérience de l'implémentation des projets de production une 3^{ème} expérience plus importante et conséquente est l'usine de Blida (Boufarik) production de stylos d'insuline injectable, cette usine diffère des autres elle contribuera au full processus de la production de ces stylos.

La contribution de NN pour l'économie algérienne est non seulement directe mais indirecte par l'engagement avec des fournisseurs locaux (packaging / sous-traitants) et prestataire de service (bureau d'étude et d'expertise service de calibration) avec une collaboration qui encourage grandement l'économie et l'industrie algérienne. »¹

Analyse : LMTO usine de production de Metformine un produit générique a pu prendre de l'avance et arracher des parts de marché très importantes grâce à la qualité et l'expertise de l'entreprise en général et ses excipients en particulier.

Question 1.4 : Quelle est l'importance de l'entreprise et ses partenaires dans le marché algérien?

Réponse : « *NN occupe une place primordiale sur le marché algérien considéré comme étant le leader des anti-diabète avec des grandes parts de marché. NN est prêt à s'attaquer à d'autres parts de marché dès le début de l'an 2022. Les partenaires sont des sous-traitants, des entreprises d'emballage et bureau d'expertise, on accorde une grande importance aux collaborations entre les partenaires puisque le succès de notre entreprise dépend de ces relations et l'art et la manière de négocier et planifier les actions pour mener à bien le plan de production. »²*

Analyse : NN est une entreprise qui prend en considération multiple parts de marché, grâce à une panoplie de produits divers et variés qui répondent aux besoins et à la santé de leur patient. Son succès est principalement dû à la collaboration étroite entre l'entreprise et ses collaborateurs et les différents *feedback* mutuels et les volets d'amélioration continue par rapport à la qualité des produits.

¹ Belamine (Redouane), Responsable sourcing chez Novonordisk, Tizi-ouzou, 25 Mai, 14h25min

² Ibid, 14h10min

Figure n°3.1 : Recherche clinique



Source : ALGEX

Question 1.5 : Y a-t-il eu des changements significatifs dans l'organisation de l'entreprise après l'arrivée du Covid-19 ?

Réponse : *« Sur le côté décisionnel NN laisse une marge de main d'œuvre très importante au niveau local concernant la prise de décision et l'exécution de ces derniers. Cela est traduit par l'apparition d'un comité (cellule de crise dédiée principalement au Covid-19) qui a pour but d'étudier, évaluer, prendre des décisions et communiqué de tout ce qu'a une relation avec la pandémie, après une année déjà on peut clairement voir la contribution de ce comité à la pérennité de l'activité de LMTO.*

Une convention avec L'UMMTO a été signé pour dépister tout cas suspect gratuitement, toutes les barrières et mesures de sécurité pour minimiser les rassemblements, en vue de réduire le taux de contagion ont été bien communiqué et les consommables de protection (gel et masque) étaient dispensés gratuitement par la société. 1 an s'est écoulé après la création de ce comité et notre feedback est positif concernant l'apport de ce dernier sur la maîtrise des conséquences qui pouvait nuire à notre activité.

Chapitre 03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC de Novo Nordisk

LMTO a marqué 0 heure arrêt de production à cause du Covid-19, généralement les arrêts sont dus à la maintenance et/ou des tests machines réguliers. L'usine a continué de tourner 3 shifts de 8 heures. »¹

Analyse : Aucun changement de la cadence de production n'a été enregistré après l'arrivée du Covid-19, l'usine s'est vite dotée de matériel nécessaire et de mesure restrictive pour minimiser les risques et les imprévus qui peuvent nuire à l'activité de l'entreprise.

Question 1.6 : Quels étaient les principaux changements sur le marché concernant l'offre et la demande ?

Réponse : *« On peut clairement statuer que la demande a clairement augmenté, puisque les patients étaient soucieux de la disponibilité des médicaments en pharmacie, généralement en rupture de stock durant la période du Covid-19, ce qui a incité ces derniers à acheter de grandes quantités de nos produits et a fait augmenter la demande. Notre usine reste très réactive face aux fluctuations du marché, on a pu produire comme prévu grâce à nos stocks importants, le partage d'informations efficace avec nos collaborateurs et satisfaire la demande du marché tout au long de la crise sanitaire.*

D'autre part, l'offre est restée la même. On n'a pas enregistré de changement puisqu'on se munie toujours d'une quantité de produits finis assez importante pour combler les besoins du marché en termes d'anti-diabètes. »²

Analyse : Les mesures de confinement imposées par l'État ont créé une certaine tension par rapport à la disponibilité des produits en général et pharmaceutiques en particulier ce qui a augmenté la demande, et grâce au système réactif et préventif LMTO est parvenu à satisfaire la demande des patients en temps de pénurie.

Question 1.7 : Les débuts du Covid-19 étaient accompagnés d'une peur hystérique qui a dû sûrement toucher vos employés, n'est-ce-pas ?

¹ Sellam (Idir), Responsable planning, 2 juin, 11h32

² Sellam (Idir), Responsable planning, 2 juin, 13h35

Chapitre 03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC de Novo Nordisk

Réponse : *« Tout à fait, la peur est humaine il est normal d'avoir peur face à une situation pareille, sur ce on a pris toutes les mesures nécessaires pour réduire les rassemblements, libérer les espaces encombrés, disponibilité des produits de protection, test de dépistage pour les cas suspects, NN a dégagé un budget important pour parvenir à limiter les risques de contamination cela en basculant le budget training et formations à un budget spécialement dédié à la pandémie. On a réussi à instaurer un climat de travail sans panique cela en libérant des employés pour travailler depuis leur maison (télétravail). »¹*

Analyse : Il est vrai que la pandémie a engendré une peur d'incertitude énorme, sauf si les organisations sont assez flexibles et souples pour changer et s'adapter peuvent minimiser les perturbations liées au risque du Covid-19. C'est ce que LMTO a fait pour calmer la situation des employés.

Question 1.8 : **Une étude algérienne faites pendant le début de la pandémie a démontré que la plupart des entreprises ont soit licencié une partie de leurs employés ou bien ils les ont obligés à prendre un congé sans solde, était-ce le cas pour vous aussi ?**

Réponse : *« Non, dans le cadre de la crise sanitaire, nous n'avons pas pris de tel décision. La dernière vague de recrutement s'est effectuée au mois de Mars juste avant le confinement. Les formations introductives se sont tenues via notre plateforme ISO-train où les nouvelles recrues pouvaient se former chez eux. En ce qui concerne le licenciement on n'a pas eu recours à ce type de décision, vu que l'activité est restée stable sans grands changements par rapport au plan initial. Ce qui dit l'activité des RH n'a pas changé après l'arrivée de la pandémie. »²*

Analyse : Le rythme de production chez LMTO n'a considérablement pas changé après la crise, la majorité des employés travaillent de chez eux, les techniciens de production et

¹ Belamine (Redouane), Responsable sourcing chez Novonordisk, Tizi-ouzou, 25 Mai, 14h25min

² Hadjadj (Kamel), Business Support Manager chez Novonordisk, Tizi-ouzou, 31 Mai, 09h22

Chapitre 03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC de Novo Nordisk

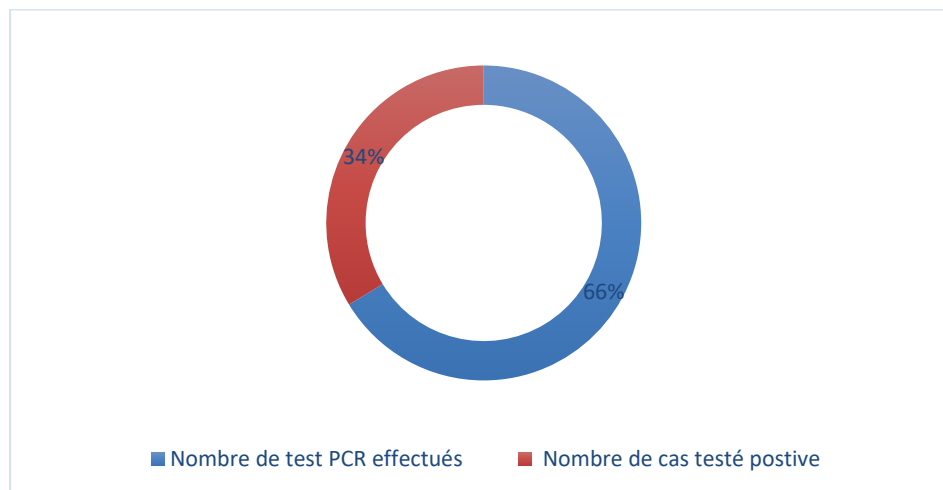
les magasiniers quant à eux étaient indispensables sur le site tout en respectant les mesures de sécurité et de distanciation d'un mètre préalablement définis.

Question 1.9 : Que faisiez-vous lorsqu'un ou plusieurs de vos employés étaient testés positifs au Covid-19 ?

Réponse : « *Quand un cas représente des symptômes liés au Covid-19 tel que la fièvre, perte d'odorat, maux de tête, fatigue chronique etc, le cas doit être directement testé, les tests vu notre convention avec l'UMMTO était toujours disponible. Ainsi si le cas est confirmé, on doit l'envoyer 15j à la maison sous traitement puis sensibiliser tous les membres de son équipe pour être sûr qu'il n'y a aucun risque de contamination. Un communiqué doit être envoyé pour sensibiliser le reste des employés.*

Cette démarche proactive nous a permis de réduire tous les risques de contagion et de détecter le plus tôt possible les cas suspects et de les traiter dans les plus brefs délais. LMTO a effectué des tests PCR pour plus de 132 employés sur 210, dont 67 cas étaient testés positifs. »¹

Figure n°3.2. : Situation épidémique au niveau de LMTO



Source: Élaboré par nous-mêmes

Analyse : La disponibilité des tests grâce à la convention signée entre l'entreprise et l'université a permis de diagnostiquer les employés atteints du Covid-19, les isoler et de prendre des mesures de sécurité par rapport aux autres membres de leur équipe.

¹ Hadjadj (Kamel), Business Support Manager chez Novonordisk, Tizi-ouzou, 31 Mai, 10h 34

Chapitre 03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC de Novo Nordisk

Question 1.10 : L'entreprise était-elle concernée par certains règlements et/ou restrictions imposés par l'État ?

Réponse : « *Non, le règlement lié au confinement n'a pas impacté notre activité. Les employés de LMTO ont réussi à décrocher une autorisation de circulation, vu que l'usine produit 24h sur 24 et qu'un arrêt de production lié au manque d'effectifs est fatal pour notre activité avec la prise en considération de tous les risques qui peuvent en découler (perte de part de marché, manque à gagner, péremption des matières, déficit financier ...) il était important de circuler facilement et librement. C'est pour cela que l'État n'a pas imposé des restrictions vis-à-vis de nos employés vu la criticité de cette action qui pourrait nuire à notre production et à la disponibilité d'un produit essentiel tel que le nôtre.* »¹

Analyse : Les règles mises par l'État n'ont pas impacté la circulation des employés, vu que le facteur humain est très important dans les processus de production spécialement les techniciens de production et les magasiniers. Les autres positions pouvaient travailler de leur maison via la plateforme *Teams* et la messagerie *Outlook*.

2 Axe de performance Novonordisk :

Ce deuxièmement axes va se porter sur la notion de performance chez Novo Nordisk et comment prévoie-t-elle l'amélioration de cette dernière

Question 2.1 : Comment la performance est-elle perçue ou considérée dans votre entreprise?

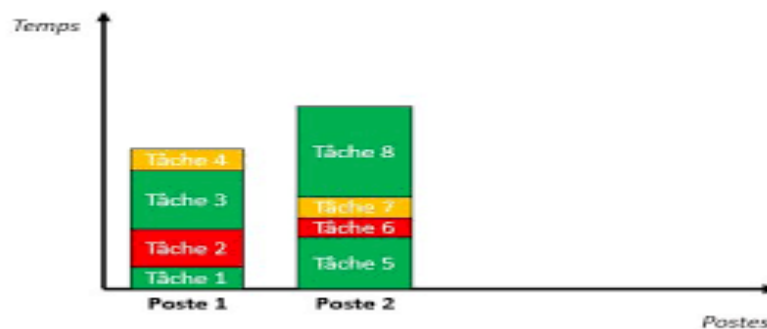
Réponse : « *La performance chez NN est perçue sur différents angles, le premier c'est d'avoir des employés bien formés et en perpétuelle amélioration, on accorde une place importante au "Learning and sharing" (apprentissage et partage) de nos employés où chacun d'eux doit acquérir et développer le "Nnway mindset". Il existe différents plateformes tel que ISO-train and cLean academy visant à améliorer les connaissances et les compétences des employés ceci pour encourager l'esprit de leadership et*

¹ Hadjadj (Kamel), Business Support Manager chez Novonordisk, Tizi-ouzou, 31 Mai, 11h00

Chapitre 03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC de Novo Nordisk

d'innovation pour assurer que chacun d'eux est dévoué au travail qu'il fournit et que la santé du patient et ses besoins sont au cœur de toutes les décisions. NN suit les formations tel que le OneStar et le JI (job instructions) de ses employés et s'assure que ces derniers soient bien encadrés et en perpétuelle amélioration, il existe différents indicateurs tel que le well-being et les meetings 1 to 1 dédiés à encourager les compétences. Il existe un indicateur nommé Yamazumi qui représente les tâches qui doivent être faites et leurs attributions aux employés d'une manière équitable.

Figure n°3.3 : Indicateur Yamazumi (pile rangée)



Source : <http://logistique-pour-tous.fr/yamazumi-revelateur-de-valeur-ajoutee/> consulté le 10/06/2021 à 22h45

Cet indicateur permet de déterminer les tâches/actions à valeur ajoutée, pour optimiser l'allocation des RH selon la priorité et l'importance du travail et son impact sur la performance de l'entreprise. NN utilise cet outil, pour mieux structurer et organiser le travail, et ne pas se focaliser sur quelques tâches en dépit des autres.

Le deuxième indicateur est celui nommé OEE : Over Equipment Efficiency, pour étudier la capacité de nos machines, les actions de maintenance et de réparation en cas nécessaire, puisque les machines occupent une place indispensable dans notre activité, sur ce le suivi de ces derniers est très important, où on mesure la capacité et la cadence de production.

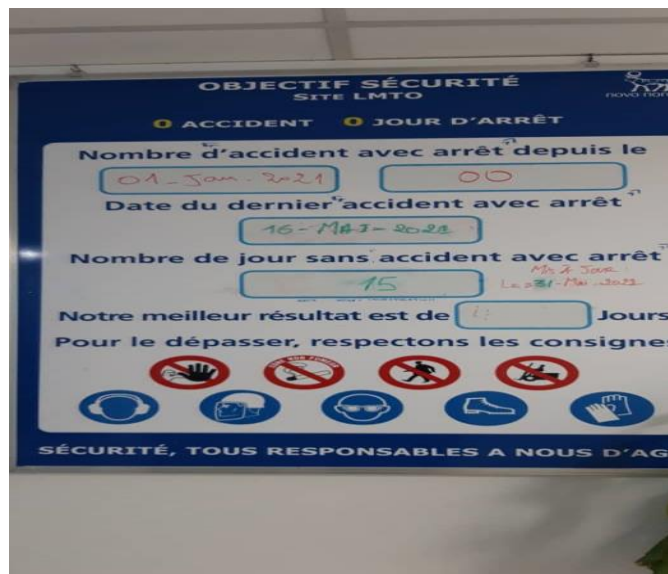
Le troisième, est que les stocks de sécurité doivent dépasser 3 mois, puisque la plupart des matières premières viennent de l'étranger, il est impératif de se procurer un

Chapitre 03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC de Novo Nordisk

stock permettant à l'entreprise de minimiser les pertes et d'absorber les perturbations liées aux fluctuations du marché / nouvelles réglementations/ nouveau ministère.

Le quatrième, c'est de minimiser les accidents de travail, on enregistre quotidiennement les accidents de travail et on a dépassé plus de 464 (07/06) jours de travail sans accident. Pour nous, ne pas enregistrer d'accident est un indicateur majeur que notre usine déploie les ressources nécessaires pour minimiser les accidents de travail en général et celles liées à la manutention en particulier. »

Figure n°3.4. : Portail HSE chez NovoNordisk



Source: Illustration prise de Novonordisk le 10/06/2021

Cette illustration représente un tableau de suivi des accidents au sein de l'usine. Le suivi se fait de façon quotidienne.

Le cinquième, c'est de s'assurer que les produits soient de bonne qualité, que le système de qualité doit être performant et évolutif où on utilise les techniques d'amélioration continues tel que le RFT (Right First Time), les 5's et le KAIZEN board en général et le roue de Deming PDCA en particulier. L'entreprise a été inspirée du modèle de Toyota (TPS) et adopte les mêmes outils avec des modifications selon la nécessité de l'entreprise. »

Figure n°3.5. : Kaizen Journey



Source : Illustration prise de Novonordisk le 10/06/2021

Cette illustration représente l'amélioration continue des processus au sein de l'entreprise, on peut clairement voir que le nombre de déviation a diminué de 30%, le RFT est de 95%. Un suivi de ses indicateurs permet d'évaluer la performance en premier lieu et de trouver des champs d'amélioration pour faciliter et réduire les délais de libération des produits finis et les gaspillages qui peuvent freiner la productivité.

Figure n°3.6. : Tableau 5s'



Source : Illustration prise de Novonordisk le 10/06/2021

Chapitre 03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC de Novo Nordisk

Les 5s' est un outil qui représente 5 étapes pour éliminer les objets non nécessaires et que chaque chose à sa place. Cette démarche issue du Lean vise à améliorer les conditions de travail, motiver et accroître l'efficacité des équipes, réduire les dépenses en temps et énergie et améliorer le lieu de travail de façon à être plus ergonomique. »¹

Analyse : Les indicateurs de performance chez NN sont principalement reliés à différents risques tel qu'un personnel mauvais / mal formé, des accidents de travail fréquents, rupture de stocks, ses risques peuvent directement liés à la performance de l'entreprise et nuire au perspective de croissance. On parle d'entreprise performante chez NN la capacité de l'organisation à prendre des décisions tout en anticipant les risques qui peuvent en découler.

Figure n°3.7 : KAIZEN et le PDCA board au niveau de LMTO



Source : Illustration prise de Novonordisk le 10/06/2021

Ce tableau représente les idées nouvelles et innovantes qui constituent les leviers de performance et d'amélioration puisqu'on passe d'une situation actuelle à une situation améliorée, de l'autre côté on peut voir les 4 parties de la roue de PDCA et l'évolution des actions. L'utilisation de ces tableaux comme un outil de management visuel, aide énormément les dirigeants à structurer leur travail et faciliter la prise de décision tout en améliorant la qualité de service.

¹ Belamine (Redouane), responsable sourcing, 25 Mai, 14h29

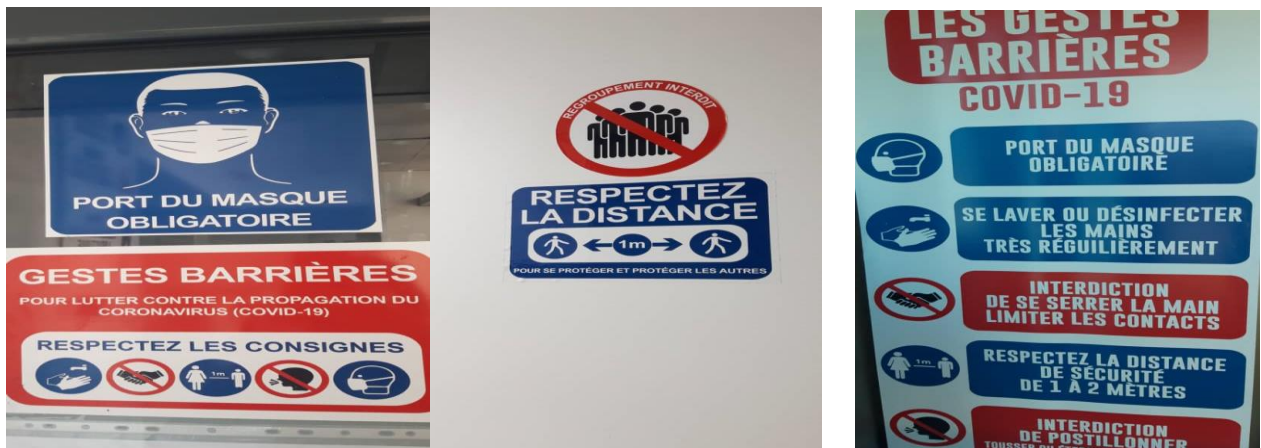
Chapitre 03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC de Novo Nordisk

Question 2.2 : Quel était l'impact de cette pandémie d'une manière générale sur l'entreprise ?

Réponse : « Il est important de noter que le Covid-19 a ralenti l'accomplissement des projets, retardé la délibération des produits finis, bloquer les ventes au niveau des grossistes et a créé une instabilité économique sans précédent, mais n'a guère impacté la cadence de l'usine. Le système managérial de NN est souple et peut s'ajuster aux situations inhabituelle et alarmante ce qui détermine l'aptitude de l'entreprise à changer ses mécanismes pour s'adapter au changement en se dotant d'outil flexible et efficace pour faire face aux imprévues. L'impact s'est sentie les premiers temps après le confinement puis on s'est vite familiarisé avec la nouvelle conjoncture et adopter des mesures de protection et de sécurité pour minimiser les risques de contagion et de contamination. »¹

Analyse : L'impact de la pandémie était sans gravité pour la pérennité de l'activité de l'usine puisque toutes les mesures de sécurité et leur exécution étaient prises en grand sérieux, or que nul ne peut nier que la pandémie a bouleversé l'environnement extérieur et reculé la réalisation des projets à l'échelle locale et mondiale.

Figure n°3.8 : Illustration des mesures de sécurité au niveau de LMTO



Source : illustration prise de Novonordisk le 10/06/2021

¹ Hadjadj (Kamel), Business Support Manager chez Novonordisk, Tizi-ouzou, 31 Mai, 16h13

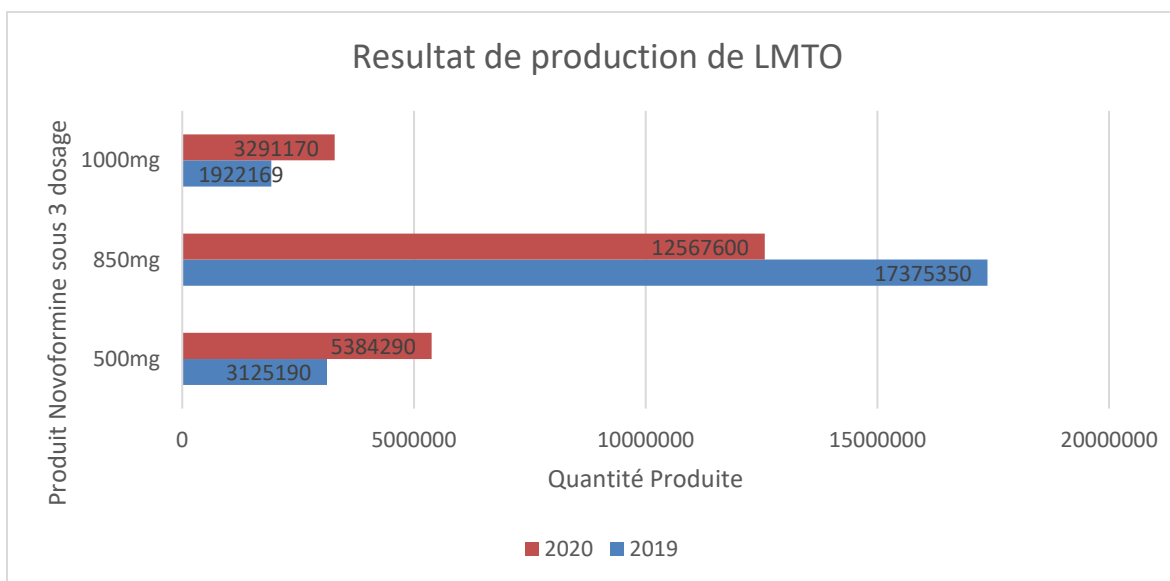
Chapitre 03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC de Novo Nordisk

Question 2.3 : Y a-t-il eu une baisse de productivité au sein de l'entreprise? Si, oui, quelles sont les principales raisons de la baisse ou pas de cette productivité ?

Réponse : « *Il est vrai qu'avec l'instauration des règles et mesures de sécurité tel que la distanciation, manque d'effectifs vu des cas suspects et/ ou confirmés, ne facilite pas le travail et a rendu l'accomplissement des tâches plus pénibles, or nous avons réussi à maintenir le plan de production préétabli et garder le rythme de production plutôt stable grâce à nos importants stocks et notre réorganisation rigoureuse du travail on a pu atteindre notre objectif annuel tout en respectant les mesures sanitaires.*

Il a été important pour nous de subvenir aux besoins du marché malgré la crise et les complications majeures qui suivaient, notre planification et suivie des états de stocks, collaboration et distribution étaient des facteurs clés de réussite pour stabiliser un niveau de production et atteindre l'objectif annuel. »¹

Figure n°3.9 : L'évolution de la production 2019/2020



Source: Élaboré par nous même

« *Comme on peut le voir la productivité a augmenté pour l'année 2020, particulièrement pour les 2 dosages 1000mg et 500mg quant à la 850mg on a baissé*

¹ Sellam (Idir), Responsable planning, 2 juin, 14h34

Chapitre 03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC de Novo Nordisk

notre production d'après l'analyse du marché, qui cette année-là n'a pas vraiment eu grande demande pour ce dosage. On peut déduire que la pandémie n'a pas impacté la productivité de l'entreprise et n'a pas affecté ses mécanismes de fonctionnement grâce aux actions préventives initiées avant la propagation du virus. »

Analyse : La production n'était pas impactée par la crise vue que toutes les barrières étaient bien préétablies, et qu'un plan de communication et de sensibilisation destiné à sensibiliser les employés qui travaillent sur le site était optionnel.

Question 2.4 : Quels sont les processus les plus impactés selon le modèle SCOR ?

Réponse : *« Rien ne s'est produit, on a eu assez de stocks de matières premières et articles de conditionnement (ADC) pour produire tranquillement et sans arrêt, le transport ne posait pas de problème vu qu'on avait des autorisations, la production tournée comme planifiée, cependant on a eu des difficultés avec les livraisons qui retardaient à chaque fois l'envoi des produits finis vers les 3 dépôts (Alger, Oran, Constantine) ce qui a encombré nos entrepôts, ajouté à cela la libération des lots qui était légèrement décalé suite au manque d'effectifs ce qui a causé des frais de stockage assez conséquent. »¹*

Analyse : Quand une organisation s'est bien munie de mécanisme de prévention et parvient à créer et maintenir de bonne relation avec ses partenaires, les risques et les perturbations qui peuvent souvent engendrer des conséquences fatales pour l'entreprise sont réduits et impactés légèrement les plans et les buts désirés, le planning de délibération à l'occurrence.

Question 2.5 : Le Covid-19 a-t-il eu un impact négatif sur le rendement des employés de l'entreprise ?

Réponse : *« Les premiers temps étaient synonyme de panique et d'angoisse spécialement avec la vague médiatique du Covid-19, mais peu après au niveau professionnel dès les*

¹ Op.cit

Chapitre 03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC de Novo Nordisk

premiers jours de la pandémie NN a établi un plan de communication envers ses employés afin de pas laisser l'ambiguïté, les fake news prendre le dessus et créer une panique non nécessaire. Ce qui a considérablement contribué à calmer les esprits de nos employés, et crée un environnement favorable pour le travail malgré tout ce qui se passe à l'extérieur. »¹

Analyse : Malgré la vague médiatique et toute l'actualité qui tournait autour du sujet du Covid-19, NN a réussi à maintenir les esprits et communiquer un message de prise de conscience, patience et persévérance pour pouvoir soulever un défi mondial et parvenir à le surpasser grâce à une communication effective.

Question 2.6 : Y a-t-il eu un impact significatif de la pandémie sur les autres partenaires de l'entreprise ?

Réponse : *« Même si la crise n'a pas impacté notre activité mais on ne peut pas dire que c'est le même cas pour les autres partenaires, tel que notre fournisseur d'emballage qui a soudainement augmenté ses prix de plus de 30%, les prestataires qui ont eu des difficultés financiers majeurs.... Mais on a pris soin de communiquer efficacement avec nos partenaires ce qui nous a permis d'anticiper et d'avoir une vision préventive sur les choses qui peuvent se passer dans le futur proche, communiqué effectivement et être bien informé par rapport à nos partenaires est un facteur clé de succès pour nous. »²*

Analyse : Les partenaires de NN ont eu quelques complications en ce qui concerne leur adaptation, cependant cela n'a pas freiné NN d'entretenir des meetings approfondis pour discuter de leurs situations et leurs difficultés.

¹ Hadjadj (Kamel), Business Support Manager chez Novonordisk, Tizi-ouzou, 01 Juin, 10h34

² Ibid, 10h56

3 Axe management du risque Novonordisk :

Ce troisièmement axes va porter sur le risque lié à Novo Nordisk et comment mitiger et adopter une approche proactive au risque.

Question 3.1 : En quoi consiste le management du risque dans votre entreprise ?

Réponse : « *Premièrement, on a un système de gestion des incident EHS portal ou on registre les incidents correctifs actions, préventive actions (CAPA) qui est divisé en 4 catégories (Near miss, session dangereuse, accident with or without absence).*

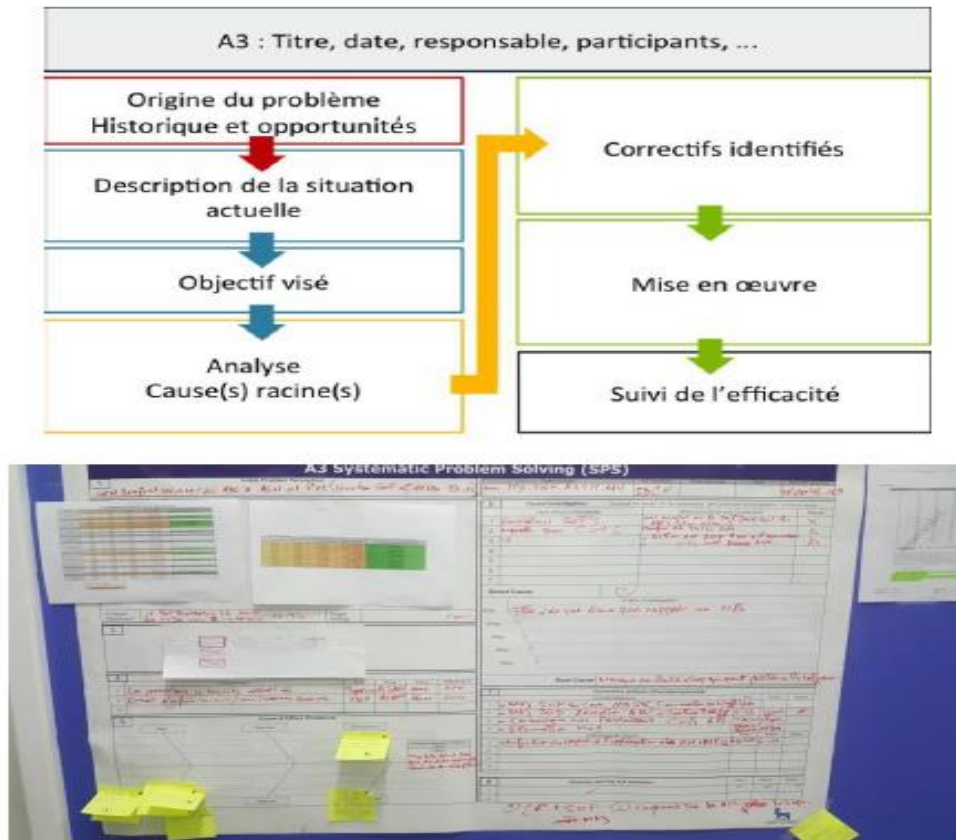
Deuxièmement, on utilise des outils pour les Workplace Risk assesment: go look see, une randonnée autour du magasin/zone de production... pour détecter tous les problèmes, anomalies et essayer de les résoudre, initié un change request (CR) pour évaluer les risques qui peuvent nuire à la qualité du produit en cas de changement de processus, d'installation ou maintenance.

Troisièmement, on applique une démarche active pour détecter les problèmes qui est le « A3 Systematic Problem Solving (SPS)», elle sert d'outil pour résoudre les problèmes qui peuvent surgir que ça soit en interne ou en rapport avec les tiers notamment les fournisseurs, appelée sous le nom de déviation qui se divise en 2 catégories minor et major selon la criticité et les risques perçus par le problème. »¹

Analyse : L'entreprise a mis en place un système préventif qui détecte l'anomalie ou une variante par rapport aux normes et SPO, ouvre une investigation et crée des actions pour remédier à ce problème et éradiquer la cause racine pour que le produit ne se reproduise plus.

¹ Op.cit

Figure n°3.10 : A3 au niveau de LMTO



Source : Illustration prise de Novonordisk le 10/06/2021

Question 3.2: Pour vous quels étaient les risques majeurs que l'entreprise devait faire face pendant cette crise ?

Réponse : « Les risques majeurs que devait faire face l'usine est la contamination du personnel et l'effet domino de ce dernier, puisque le potentiel humain est très important quand il s'agit de l'exécution de nos processus de production, les techniciens de production et les magasiniers sont indispensables sur le site, on a dû minimiser les

Chapitre 03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC de Novo Nordisk

rassemblements, doubler la flotte de transport pour respecter la distanciation.... LMTO a appliqué toutes les mesures qui peuvent limiter la contamination.

L'autre risque que nous avons soulevé est la délibération des produits finis qui a été prolongée sur plusieurs semaines dus au manque d'effectifs, on s'est retrouvé avec beaucoup de lots bloqués au niveau du magasin, ce qui a encombré nos magasins. Quand il s'agit de matières premières et ADC veulent toujours avoir un stock de sécurité très important puisqu'on s'approvisionne de l'étranger. »¹

Analyse : Le risque de la contamination et la propagation du virus au sein du site de production était le plus mauvais scénario qui pouvait stopper la production et stagner l'activité pour plusieurs mois.

Question 3.3 : **Quelles sont les mesures prises par la firme pour la gestion de la pandémie et les adaptations ainsi que les stratégies / plan d'action face à cette crise sanitaire ?**

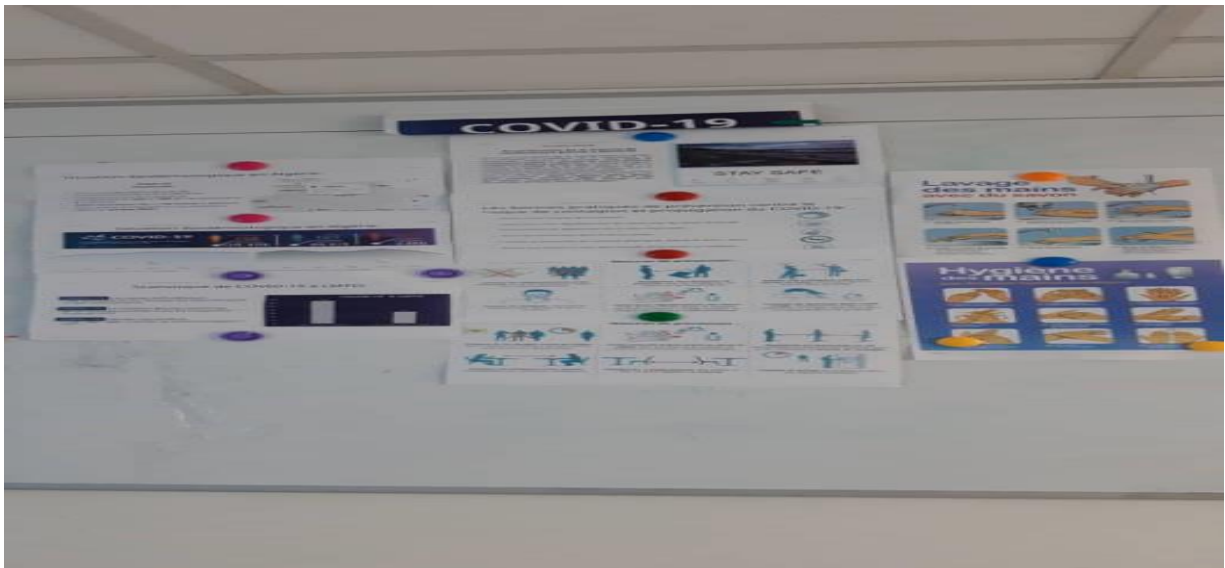
Réponse : *« Établir une cellule de crise, un groupe de communication, où toutes les informations nécessaires ont été communiquées, une inspection des applications des gestes barrières, limiter les rassemblements, masque de protection obligatoire et veiller à ce que toutes les mesures soient bien appliquées. Les adaptations étaient progressives, on a essayé de maintenir la situation sous contrôle, notre site de production a pu surmonter les défis soulevés par la crise. Les plans d'actions étaient premièrement de sensibiliser au maximum notre personnel, puis de créer une cellule de crise qui mène des actions pour contenir le risque Covid-19 et de partager des informations fiables, dont le but est d'éviter les informations mensongères et une vague de panique au sein du site. »²*

Analyse : La création d'une cellule de crise dédiée à la sensibilisation, communication et prévention par rapport à la situation sanitaire a aidé les dirigeants de maîtriser la situation et établir un suivi de l'état des lieux et avoir une vision globale pour des estimations et des prévisions futures.

¹ Belamine (Redouane), responsable sourcing, 25 Mai, 14h29

² IBID

Figure n°3.11: Tableau de bord du suivi du Covid-19 au niveau de LMTO



Source : Illustration prise de Novonordisk le 09/06/2021

Question 3.4 : Comment la collaboration et la communication entre les partenaires de la SC a participé au management de la chaîne logistique pendant cette crise ?

Réponse : « *Partager le max d'informations pour essayer de suivre le plan tel tracé en premier lieu, on a eu quelques retards de livraison de nos fournisseurs où on a dû toucher aux stocks de sécurité à maintes reprises, les livraisons de PF ont connu quelques retards également suite à la charge des entrepôts suite à quelques complications (stagnation des ventes) aux niveau des grossistes. Pour remédier à ces problèmes on a conduit des meetings avec nos partenaires pour partager notre autonomie, nos besoins et nos futures demandes, eux aussi ont exprimé les difficultés qui font face pour réduire l'effet de la crise sur leur production vue que la plupart de nos fournisseurs dépendent de l'international, de la Chine plus précisément, et puisque les prix des matières premières ont considérablement augmenté on a dû subir une hausse des prix (Bullwhip effect).*

Chapitre 03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC de Novo Nordisk

Les retours qu'on a eus de nos partenaires nous ont grandement aidé pour la prise de décision et anticipations et la priorisation des actions à venir. »

Analyse : Avoir de bonnes relations avec les partenaires et essayer de communiquer effectivement avec eux, est un atout par rapport à la performance et la compétitivité de l'entreprise face aux concurrents. »¹

Question 3.5 : Quel est le rôle de la mesure et l'évaluation de la performance dans le management de risque de l'entreprise ?

Réponse : « À notre niveau, il est nécessaire de bien déterminer les facteurs déterminant la performance de l'entreprise de notre cas on essaye de relier les deux, où on essaye de minimiser tous les risques qui peuvent freiner voire stopper le rythme de production. Cela en appliquant de manière stricte et minutieuse les GMP (Good Manufacturing Practices) pour atténuer toute éventuelle dispersion et minimiser les potentiels risques qui peuvent se produire avant/ pendant / après les processus de production. On utilise des méthodes de risk assesment avant de changer quoi que ce soit on l'appelle Change Request où on évolue les répercussions des changements sur la qualité du produit, la santé du patient et le côté financier de la CR. On utilise aussi le système COUPA qui applique une approche proactive à la sélection, évaluation, les contrats, les paiements et toutes les applications concernant les fournisseurs préalablement filtrés par rapport à nos exigences et normes de certification. »²

Analyse : NN déploie des outils qui améliorent la performance de l'entreprise en minimisant les *lead-time* grâce au SIAD tout en cernant les risques potentiels et les fluctuations qui peuvent se produire. La mesure de la performance comme un levier d'amélioration et l'évaluation des risques comme étant une démarche proactive pour minimiser les conséquences de ce dernier, n'est pas une mauvaise stratégie pour le développement continu de l'activité de l'entreprise.

¹ Sellam (Idir) , responsable planning, 2 juin, 14h22 min

² Ibid

Question 3.6 : Quels sont les apports de cette expérience, crise sanitaire du Covid-19 pour l'entreprise ?

Réponse : *« L'expérience Covid-19 nous a permis en premier lieu de tester notre système de management de risque et d'évoluer sa flexibilité, puis il nous a donné un feedback sur notre capacité à gérer les imprévues et l'incertitude de l'environnement économique international. Cette pandémie nous a appris que la seule règle constante est le changement durable, tout en se dotant des outils efficaces et évolutifs nécessaires pour faire face à toutes les perplexités qui nous entourent et tous les risques qui peuvent en découler. »¹*

Analyse : La crise sanitaire a pu démontrer la robustesse de l'activité de l'usine, les leviers à changer et à optimiser pour s'adapter et la force des relations étroites et solides entre les différents partenaires impliqués dès la SC.

Question 3.7 : Quels sont les plans futurs de l'entreprise ?

Réponse : *« L'innovation et le leadership est notre logo, sur ce on doit toujours avoir l'esprit de création et de nouveauté. Pour l'exercice 2015-2025, le but principal est d'améliorer la performance de nos processus et notre système qualité, en vu de réduire les coûts de gestion de stockage notamment, d'éliminer les gaspillages, les lead-time et être plus réactif. Ceci en appliquant les principes du cLean et le circular zero d'une manière plus pointue et stricte. On planifie à installer des panneaux solaires ce mois d'août ce qui va considérablement diminuer la facture des énergies, consomme généralement dans le conditionnement de nos entrepôts.*

Un nouveau produit sera lancé sur le marché en 2021, ce sera un grand pas pour notre usine de fabriquer un autre produit destiné pour une autre catégorie de marché. Cependant ce projet va ajouter un degré de complexité dans nos processus et surtout de risque (contamination croisée...). Sur ce on doit toujours être prudent sur le volet qualité

¹ Belamine (Redouane), responsable sourcing, 25 Mai, 16h

Chapitre 03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC de Novo Nordisk

et respect des GMP. »¹

Analyse : Les futures projections de l'entreprise restent centrées sur l'innovation et la création, que ce soit de nouveaux produits ou d'axes d'amélioration de la qualité sans oublier la démarche RSE, qui représente une partie intégrante de NovoNordisk way.

Question 3.8 : Une transition même difficile soit-elle vers une e-supply chain et la robotisation est-elle envisageable après cette expérience Covid-19 ?

Réponse : *« Notre cœur de métier repose sur la production de produit pharmaceutique de qualité qui répond aux exigences des standards internationaux surtout dans notre domaine d'activité, basculé pour des solutions intégrées et globales est un défi à relever et dans nos plans comme étant un projet à développer dans un futur proche.*

Pour l'instant, on essaye de se focaliser sur nos stocks, notre plan de réapprovisionnement, et les délais de livraison ceci pour être plus réactif et performant, et surtout compétitif. La digitalisation joue un rôle très importante dans l'optimisation de nos processus, Pour notre part on adopte une approche proactive centrée sur les patients et leur besoin, l'étape cruciale est de former le personnel pour acquérir des compétences accrues nécessaires pour mener à bien une campagne de digitalisation et tirer profit de ce lourd investissement. »²

Analyse : La e-SC est un domaine en plein essor, NN adopte une approche assez souple concernant ce sujet, où la formation du personnel à adopter un nouveau système de travail et l'analyse des nouvelles solutions sera l'étape primordiale dans cette conversion.

Question 3.9 : Des changements importants dans le management de l'entreprise sont-ils prévus dans le futur ?

Réponse : *« Notre système de management est un système flexible et évolutif selon le contexte dans lequel l'entreprise se trouve, notre système a su relever le challenge et a enregistré 0 heure d'arrêt de travail durant le Covid, aucun accident durant plus de XXX jours et on a pu attendre notre Target et assurer notre stock de protection. Les*

¹ Ibid,

² Sellam (Idir) , responsable planning, 2 juin, 15h00 min

Chapitre 03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC de Novo Nordisk

changements futurs doivent correspondre aux nouveaux plans et objectifs de l'entreprise, par exemple on a prévu le lancement d'un nouveau produit début 2022 sous 3 dosages. »¹

Analyse : Les changements sont prévus selon l'avancement des projets et leur accomplissement, quant au management, l'esprit d'équipe, le respect et l'innovation joue un très grand rôle pour tracer la feuille de route que l'entreprise doit suivre.

4 Synthèse de l'étude qualitative Novonordisk :

Après avoir effectué notre enquête au sein de LMTO auprès des responsables, au niveau de LMTO à travers des entretiens semi-directifs, nous pouvons établir les points suivants :

- ✓ Novonordisk est le leader des produits anti-diabète en Algérie, une place méritée grâce à tous les efforts que fournit la multinationale en termes de qualité et d'innovation.
- ✓ Le suivi des procédures et réglementations (GMP, SOP) font de Novonordisk une entreprise qui respecte les normes et qualifications internationales.
- ✓ Novonordisk entretient des relations étroites avec ses partenaires et s'assure de collaborer et de partager d'une manière effective son expérience et ses connaissances dans le domaine pharmaceutique.
- ✓ La pandémie a bousculé l'économie mondiale et algérienne, où les entreprises ont dû changer leur mécanisme et réorganiser leur priorité pour pouvoir supporter les répercussions négatives de la crise sanitaire cela en étant réactif et s'ajuster le plus vite possible, ce qui est le cas chez LMTO, qui a eu une démarche proactive et adaptative à la nouvelle situation et ses fluctuations.
- ✓ LMTO a créé une cellule de crise spéciale Covid-19 qui avait pour mission de sensibiliser, communiquer et partager toutes les informations concernant le Covid-19, une convention avec l'université de Tizi-Ouzou a été signée ce qui a rendu les tests PCR disponible.

¹ Hadjadj (Kamel), Business Support Manager chez Novonordisk, Tizi-ouzou, 01 Juin, 11h06

Chapitre 03 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC de Novo Nordisk

- ✓ La performance chez LMTO est suivie grâce à des indicateurs qui reflètent la situation des différents paramètres, en se basant sur le management visuel et les outils du lean adapté à Novonordisk sous le nom de cLean (*current lean*).
- ✓ Il existe plusieurs indicateurs tel que RFT, nombre de déviation traitée, la qualité des comprimés, Yamazumi, VSM, 5's tous ses outils reflètent la capacité de l'entreprise à livrer la meilleure qualité au patient.
- ✓ La pandémie a créé une situation de panique, chez les entreprises qui s'approvisionne de Chine, ce qui est le cas avec LMTO, puisque beaucoup de complications se sont produites due à cela, heureusement que l'usine s'est dotée d'une grande quantité de stocks en début d'année.
- ✓ A3, EHS portal, (CR) *change request*, *Coupa système*.... Sont tous des outils qui traquent les risques et s'assurent que la cause racine a été bien définie, pour cerner les conséquences et s'assurer que le problème ne va plus surgir de nouveau.
- ✓ Un tableau de bord spécial Covid a été créé pour suivre la situation épidémique, en vue d'avoir des informations fiables et éviter la panique des employés.
- ✓ La production n'a pas été impacté, ceci grâce au respect des mesures de sécurité, et la disponibilité des stocks de MP et ADC. La productivité de LMTO a atteint les objectifs prédéfinis malgré les complications que le Covid-19 a imposées à l'environnement économique mondial et international.
- ✓ L'orientation de NovoNordisk pour les prochaines années sera d'économiser la consommation d'énergie et basculer pour des solutions renouvelables sous le projet *circular zero*.
- ✓ La digitalisation de la SC est un des projets futurs de Novonordisk ce qui lui permettra de livrer des produits au plus bas coût et dans les plus brefs délais, mais pour le moment la multinationale essaye de se focaliser sur le lancement de son 2^{ème} produit et l'application à 100% du concept *circular zero*.

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre, nous avons présenté Novo Nordisk, comme étant une multinationale pharmaceutique spécialisée dans les anti-diabètes, et son unité de production basée à Tizi-Ouzou.

Une analyse qualitative a été menée auprès des dirigeants via des entretiens semi-directifs sous trois axes pour bien illustrer l'impact du covid sur l'organisation et sa performance face aux risques. On peut dire que Novo Nordisk a su comment faire face à l'incertitude et aux fluctuations du marché lors de la crise sanitaire.

**Chapitre04 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC chez
Numilog**

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

Introduction du chapitre

Dans ce chapitre, une vision générale de Numilog sera établie en vue de comprendre l'environnement économique qui l'entoure. Une analyse du contenu sera élaboré après avoir collecté les informations issues des entretiens semi directif entretenue avec les dirigeants occupant des postes principaux chez Numilog.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : Numilog

Dans cette section, une présentation de Numilog et ses principales activités sera effectué en vue de comprendre l'environnement qui les entoure.

1 Numilog :

Bien avant la création de Numilog, le groupe Cevital faisait appel à des PSLs externes pour assurer le transport de ses différentes marchandises. Alors que sur le plan de la logistique, chacune de ses filiales était dotée de sa propre structure de transport et de logistique. Le coût était pesant dans la trésorerie des filiales. L'un des objectifs de la création de Numilog était justement de tenter d'alléger le coût lié au transport et aux besoins en matière de logistique et pour une réactivité synchronisée.

1.1 Présentations d'entreprises :

Créée en 2007, Numilog est une filiale du groupe CEVITAL qui appartient au pôle industrie et plus particulièrement au SBU logistique et services avec des ressources dédiées aux besoins des entreprises en termes de logistique et de transport. Elle se place comme un acteur incontournable de la chaîne logistique afin d'accompagner tout industriel (de tous secteurs confondus) dans la consolidation des flux marchandises et l'optimisation des activités, et ce, grâce à une équipe d'experts du transport et de la logistique, et nombre d'infrastructures et d'outils modernes (géo localisation, traçabilité et technologies de pointe).

Numilog s'adresse à des clients soucieux de la qualité de service et se définit comme le partenaire durable des entreprises. Un intérêt et un traitement particuliers sont accordés aux besoins spécifiques afin d'offrir des solutions adaptées en matière de Supply Chain.

Avec une implantation opérationnelle en 2012, NUMILOG compte 3 plateformes logistiques (Oran, Constantine et Bouira) soit une surface totale de stockage d'environ 100 000 m², 3 agences de transport (Bouira, Bejaia et Oran), ainsi qu'un réseau de distribution, 35 CLR (Centres logistiques régionaux) répartis sur le territoire.

Elle offre une prestation complète allant de l'enlèvement et du stockage, grâce à une capacité qui atteint 150 000 palettes dont 35 000 sous température dirigée, jusqu'à la distribution des produits à travers le territoire national.

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

Figure n°4.1 : Principaux clients de Numilog



Source : Département commercial

En 2016, Numilog compte, un effectif global de plus de 1355 collaborateurs (Encadrement, chauffeurs, agents logistiques, agents d'exploitation), avec une flotte de plus de 800 véhicules tous types confondus (200 tracteurs, 500 remorques de maraîchage, 50 porte-conteneurs, 20 ensembles froids) qui permettent 500 livraisons quotidiennes pour les grossistes, distributeurs, centres commerciaux et relais routiers.

1.2 Activités de Numilog :

Numilog exerce son activité autour de deux missions principales. La première mission est d'accompagner la croissance des activités du groupe Cevital (toutes filiales confondues) au travers de prestations logistiques et de transport. La seconde est de proposer aux acteurs économiques et industriels en Algérie des prestations de transport et/ou logistiques à travers tout le territoire à des prix compétitifs et également un suivi et accompagnement en conseil et solutions logistiques.

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

✓ Le transport :

- L'assurance d'une distribution répondant aux besoins et aux exigences en matière de délais et de services (traçabilité complète du flux).
- Des solutions performantes pour une optimisation des schémas de transport.
- Des moyens suffisants et géo-localisés pour absorber les variations importantes d'activités.
- Distribution en flux tendu sur l'ensemble du territoire national.

✓ La logistique :

- Une gestion rigoureuse des flux marchandises (Stockage, préparation de commandes, logistique 8du froid)
- Gérer les stocks de manière à assurer la disponibilité permanente des produits.
- Un accompagnement sur mesure pour chaque secteur d'activité.

Section 02 : Méthodologie de recherche

À travers cette section, nous illustrerons la méthodologie appliquer pour répondre à la problématique posée, on va procéder de la même manière que le **chapitre 03**, puis on va pousser notre réflexion vers une analyse du contenu, qui expliquera en mieux les faits.

1 Analyse du contenu :

Notre deuxième analyse va porter sur une analyse qualitative tel que nous avons effectué dans la première analyse (chapitre 03) avec des entretiens semi-directifs et en s'appuyant sur le même guide d'entretien (**voir annexe N° 3.1**), cela dit on va ajouter une dimension quantitative pour mieux appuyer nos propos et évaluer en chiffres les différentes variantes de notre recherche, dans le but de bien expliquer les réponses émises par les interviewés.

On va effectuer une analyse de contenu qui consiste à analyser les données préexistantes et les traiter pour extraire les relations avec les variables et expliquer plus précisément les faits et leur impact.

Ce type d'analyse a vu le jour dès les années 1950, dans le domaine des sciences sociales et humaines, dont le but est d'expliquer d'une façon systémique des contextes

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

documentaires et visuels. Dans ce type analyse on essaye de minimiser les écarts et les fausses pistes pour ne pas brouiller l'objectif initial de recherche et avoir une approche méthodique.

2 Choix des personnes interviewées :

Pour bien accomplir notre d'étude nous avons interviewé un nombre de personnes (6 cadres de différents services), qui ont la qualité de responsable, occupants des postes clés au sein de l'entreprise et ont une représentation intégrale sur la gestion des opérations et les risques liés aux perturbations durant la période du Covid-19.

Le tableau suivant répertorie l'ensemble des personnes interviewées :

Tableau n°4.1 : Profil des personnes interviewées de Numilog

Personnes interviewés	Poste	Durée
Monsieur Makaci Redha	Responsable des administrations logistiques	1h40
Monsieur Korissi Abdurrahman	Superviseur QHSE	1h
Monsieur Amhir Ali	Responsable des ressources humaines	43min
Monsieur Ouhi ismail	Responsable admin du dossier SOBCO	48min
Monsieur Rahem Mohamed	Responsable admin du dossier DANONE	27min
Monsieur Daoud Younes	Responsable admin du dossier NUMIDIS	24min

Source : Élaboré par nous-mêmes

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

Section 03 : Analyse et interprétations des résultats

Cette section a pour but de répondre aux questions posées aux dirigeants via l'entretien, qui sera présenter sous 3 axes différents, puis à l'issue de chaque réponse une analyse du contenu sera présenter dans le but d'appuyer nos explications.

1 Axe organisationnelle Numilog :

Cet axe portera sur les grands points organisationnels et les partenaires de Numilog, et leur rôle comme étant un moteur de l'activité de l'entreprise

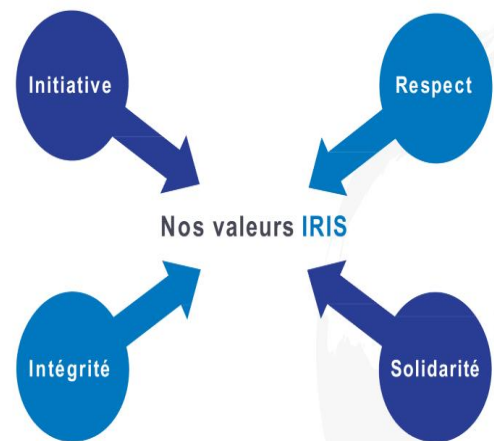
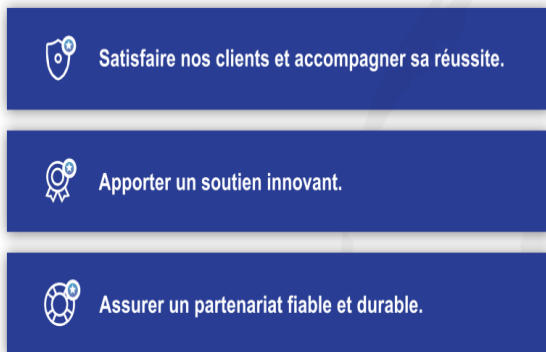
Question 1.1 : Quelle est la mission, la vision, et le but de l'entreprise ?

Réponse : « De notre point de vue la mission de l'entreprise englobe l'objectif, le but, le cadre social et économique de l'entreprise, les valeurs de l'entreprise, en gros elle englobe toute la vie de notre société, elle est présenté en détails sur notre site internet. »¹

Analyse : La mission de Numilog représente la raison de l'existence même de l'entreprise, elle tourne autour de ses clients, et elle est accomplie tout en ayant des valeurs IRIS, Numilog survie grâce à ses clients.

Figure n°4.2. : Mission et valeurs de Numilog

Notre Mission



Source : Fichier de la présentation Numilog

¹ MAKACI (Redha) , responsable des administrations logistiques chez Numilog , Bouira , 20 avril , 09h

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

Question 1.2 : L'entreprise est-elle reconnue et respecte-elle les normes ?

Réponse : « *Il y'a deux types d'entreprises : celles qui déclarent qu'elles sont dans les normes par elles-mêmes et il y'a celles qui se font déclarer par des tiers qui donnent la certification. Numilog ni n'est auto déclaré ni déclaré par un autre organisme, car Cevital est un grand groupe et il faudrait certifier par filiale, mais c'est un projet futur dans les plans de l'entreprise. La plupart n'aime pas être déclaré à cause de la traçabilité mais ce n'est pas notre cas. La traçabilité permet de responsabiliser certains quand il y'a un problème, les entreprises en Algérie n'aiment pas ça car elles n'aiment pas le changement. Personne n'aime le changement sauf un enfant qui a une couche pleine. »*

Analyse : La norme peut être définie comme une manière convenue de faire quelque chose. Elle peut concerner la fabrication d'un produit, le management d'un procédé, la prestation d'un service ou la fourniture de matériel. Les normes couvrent un gigantesque éventail d'activités réalisées par des entreprises et mises au service des clients.¹

Que ce soit une déclaration dans les normes de l'entreprise elle-même ou une déclaration par un tiers comme (ISO), (AFNOR) ou autre, la certification peut présenter des avantages conséquents pour l'entreprise qui se résume par la reconnaissance internationale et l'ouverture vers de nouveaux marchés composés de clients exigeants, car les normes garantissent la satisfaction de leurs exigences et ils offrent un avantage concurrentiel à l'entreprise. Malgré le respect des normes par Numilog la non-certification lui fait perdre ses avantages.

Question 1.3 : Quels sont les principaux partenaires de l'entreprise, leurs rôles, leurs relations avec l'entreprise ?

Réponse 01 : « *Nombreux sont les partenaires de l'entreprise je citerais les plus importants qui sont Danone l'entreprise la plus exigeante en termes de qualité, SOBCO on la connaît sous le nom de Maxon, Numidis la société qui gère les supermarchés UNO et Cevital agro.*

Leurs relations avec l'entreprise sont représentées par un contrat, l'entreprise a un

¹ <https://www.bsigroup.com/fr-FR/Normes/Informations-sur-les-normes/Quest-ce-qu'une-norme/> consulté le 28/04/2021 à 09 :01

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

cahier de charges qu'elle doit respecter vis-à-vis de ses clients c'est son objectif, dans le cas du dossier SOBCO par exemple l'entreprise s'engage à garantir un espace pour 13 000 palettes si SOBCO veut plus d'espace elle devra payer pour chaque palette supplémentaire car les deux parties se sont mises d'accord sur 13 000 palettes seulement, il est convenu aussi que le temps de déchargement à l'arrivée du camion rempli de marchandises SOBCO ne doit pas dépasser 40 minutes et le temps de chargement d'un camion 1 heure, le taux d'avaries par exemple lui ne doit pas dépasser 0,01%, donc la relation représente des engagements entre les deux parties et aussi de l'entraide mutuel. »¹

Réponse 02 : *« La relation entre Numilog et ses clients est une relation gagnant-gagnant, l'entreprise en plus de donner des prestations elle donne aussi des conseils et un savoir-faire à ses clients. »²*

Analyse : Numilog a des clients dans différents domaines d'activités et cela grâce à sa plateforme unique, la plus grande en Afrique disposée de cellules à température dirigée (chaud, froid, sec) qui peuvent contenir une variété de divers produits. En dehors des forfaits de location d'espace d'entreposage et les prestations qu'elles proposent, Numilog partage aussi son expérience et son savoir-faire avec ses clients, nombreux sont les clients qui l'ont rejoint pour apprendre à travailler dans les normes.

Optimiser les coûts, garantir la traçabilité des produits, l'échange d'informations et la collaboration en temps réel grâce à ses modernes technologies de communication avec ses clients, Numilog apporte une solution globale adaptée aux besoins de leurs clients car la réussite de l'entreprise dépend de la réussite de ces derniers une stratégie parfaitement efficace.

Question 1.4 : Quelle est l'importance de l'entreprise et ses partenaires dans le marché algérien?

Réponse : *« Numilog par ce qu'elle offre est la référence incontournable du marché algérien, elle attire que des entreprises exigeantes en termes de qualité et de travail. »³*

Analyse : L'importance de Numilog sur le marché algérien est reflétée par l'influence

¹ MAKACI (Redha) , responsable des administrations logistiques chez Numilog , Bouira , 20 avril , 09h

² OUHI (smail), responsable admin dossier SOBCO, Bouira , 21 avril ,9h

³ MAKACI (Redha) , responsable des administrations logistiques chez Numilog , Bouira , 20 avril , 09h

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

importante de ses nombreux clients sur ce dernier, et par ce que l'entreprise apporte sur ce marché et pour le ce métier en Algérie.

Figure n°4.3 : Clients et apports de Numilog



Source : Fichier de la présentation Numilog

Question 1.5 : Y a-t-il eu des changements significatifs dans l'organisation de l'entreprise après l'arrivée du Covid-19 ?

Réponse 01 : « *Il y avait pas un changement. On a continué à travailler avec le shift 3 ×8, et l'organisation est restée telle qu'elle était tout en mettant en place des mesures et des règles de sécurité.* »¹

Réponse 02 : « *Le changement à principalement touché les réunions qui se sont faites une fois par mois dans le cas où il y avait un événement particulier jusqu'à deux, parfois on se retrouvait jusqu'à 100 personnes sur l'application Zoom, le télétravail n'était pas approuvé chez nous. Aussi les missions ont été annulées après l'Aïd 2020 par ordre du propriétaire de la maison Cevital.* »²

Réponse 3 : « *Dans le cas des employés de Danone présents sur Bouira la plupart travaillait à domicile sauf les agents de manutention car ils étaient indispensables sur le*

¹ AMHIR (Ali), responsable des ressources humaines chez Numilog , Bouira , 27 avril , 09h

² KORISSI (Abderrahmane) , superviseur QHSE chez numilog , bouira , 27 avril , 11h

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

terrain. »¹

Analyse : Numilog est une société qui travaille 24h sur 24 et est habituée à diviser les 24h de travail en 3 équipes à tour de rôle qui s'assurent du fonctionnement continu de l'entreprise, Même durant la période de pandémie, l'organisation est restée telle qu'elle était, les réunions sur Zoom avaient pour but de limiter les rassemblements le maximum possible. L'arrêt des missions après l'Aïd 2020 coïncidait avec le premier pic de contamination au coronavirus Covid-19 en Algérie.

Question 1.6 : Quels étaient les principaux changements sur le marché concernant l'offre et la demande ?

Réponse : « *Concernant les offres de Numilog, elles sont restées intactes pendant cette période, le changement était du côté de la demande.* »²

Analyse : Le côté de la demande se résume par la demande des clients sur les prestations de Numilog qui représentent l'offre. Durant la pandémie le changement est parvenu que d'un seul côté seulement.

Question 1.7 : Les débuts du Covid-19 étaient accompagnés d'une peur hystérique qui a dû sûrement touchée vos employés ?

Réponse 01 : « *L'impact psychologique s'est fait sentir les premiers temps seulement, comme dans tous les secteurs ou les activités c'est humain et c'est normal d'avoir peur de choses qu'on ne connaît pas encore, d'ailleurs l'entreprise a mis en place les moyens nécessaires pour remédier à ça rapidement, donc ce n'est pas significatif.* »³

Réponse 02 : « *Il fallait surtout au début maîtriser la communication lors des cas suspects car plusieurs personnes ont demandé un congé à cause de la panique.* »⁴

Analyse : Garder le personnel mobilisé était un réel défi en période de bouleversement, Numilog n'a pas fait un changement dans son organisation, pour garder la motivation de ses employés qui représentent les moteurs de la chaîne logistique, l'entreprise a juste privilégié la communication et la mise en place de moyens nécessaires

¹ RAHEM (Mohamed), responsable admin dossier danone , bouira , 27avril ,13h

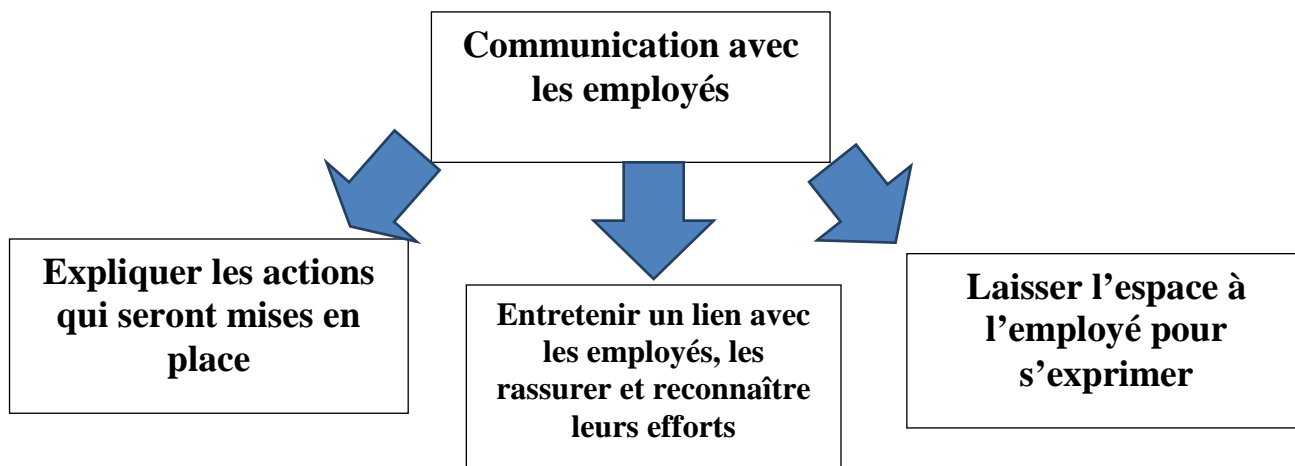
² MAKACI (Redha), responsable des administrations logistiques chez Numilog , Bouira , 20 avril , 09h

³ AMHIR (Ali), responsable des ressources humaines chez Numilog , Bouira , 27 avril , 09h

⁴ KORISSI (Abderrahmane), superviseur QHSE chez Numilog , Bouira , 27 avril , 11h

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

Figure n°4.4: La communication avec les employés en période de crise



Source : Élaboré par nous-mêmes

La gestion des crises par les dirigeants a des impacts considérables sur le lien employeur /salarié/opinion publique/performance, une mauvaise gestion dégrade ces liens, donne une mauvaise image de l'entreprise et une baisse de sa performance.¹ En favorisant la communication Numilog, elle s'est garanti une bonne gestion qui avait pour conséquence l'amélioration de l'image de l'employeur et la motivation des employés ainsi que l'obtention de leurs engagements.

Question 1.8 : Une étude algérienne faites pendant le début de la pandémie a démontré que la plupart des entreprises ont soit licencié une partie de leurs employés ou bien ils les ont obligés à prendre un congé sans solde, était-ce le cas pour vous aussi?

Réponse : « Dans notre entreprise il n'y avait pas de licenciement pendant le Covid-19 car l'entreprise n'avait pas encore atteint son objectif et le budget n'était pas encore dans la zone rouge, tout dépend du budget. En revanche, la Covid-19 commence là à impacter chose envisageable dans le futur car les volumes sont en baisses, moins de volume égal moins de travail, le congé sans solde aussi est envisageable, mais ça restera en cas de dernier recours pour l'instant on n'y est pas encore arrivé. Avant on se sentait

¹ AST74 santé au travail interprofessionnel & BT, Employeurs, salariés, élus du personnel, ... : comment Préserver la santé psychologique des travailleurs en Période de crise sanitaire COVID 19, 2020

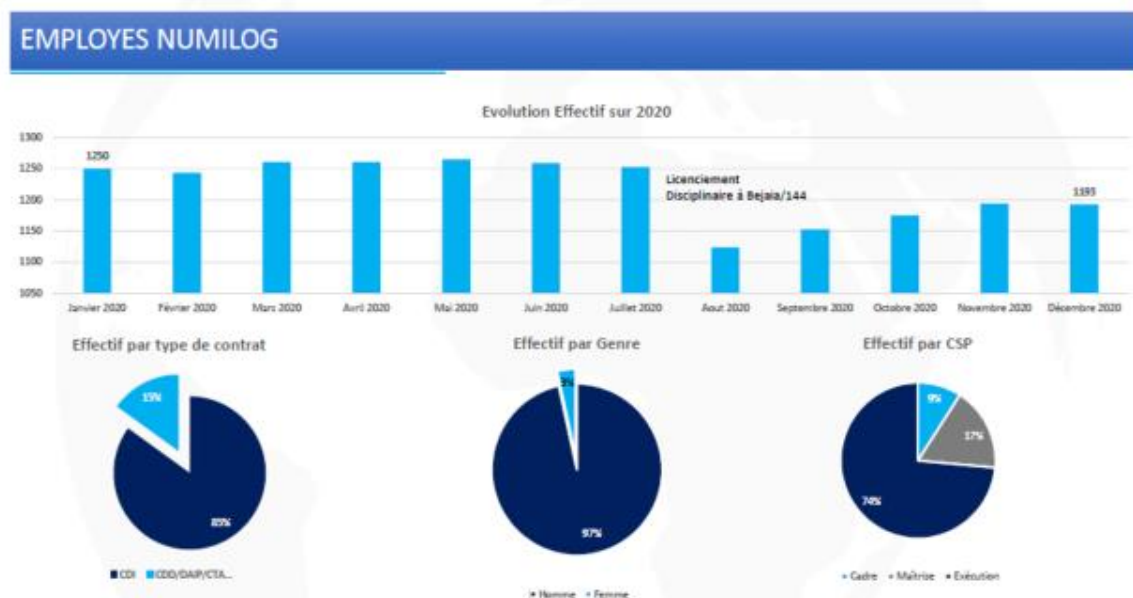
Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

en sous-effectif maintenant on se sent en sur-effectif.

Les RH travaillent selon les prestataires s'il n'y a plus de travail on recrute s'il n'y a pas on diminue, on a recruté 16 employés en 2021 et une vingtaine en 2020. »¹

Analyse : cette figure représente l'évolution de l'effectif de Numilog, on peut clairement voir que la pandémie n'a pas impacté la fonction RH.

Figure n°4.5 : Effectif de Numilog en 2020



Source : Fichier de présentation Numilog

Numilog n'étant pas dans le danger concernant son budget, les seuls licenciements qu'elle a effectué c'était des licenciements disciplinaires en premier lieu 144 employés licenciés à Bejaia, la plupart des contrats qui lie l'entreprise avec ses salariés sont des contrats CDI en cas de crise elle pourra facilement ne plus renouveler le contrat sans avoir recours à un licenciement qui pourrait avoir des répercussions financières à cause des indemnités. Malgré la situation sanitaire actuelle l'entreprise a encore recruté de nouveaux employés, mais l'écart entre le nombre d'effectifs avant et post-Covid-19 reste toujours flagrant.

L'entreprise travaille sur de nombreux dossiers à la fois (nombreux clients), pour maximiser la productivité et répartir le travail équitablement. Elle affecte ses employés entre les différents dossiers selon le besoin et la charge de travail, le but de cette méthode

¹ AMHIR (Ali), responsable des ressources humaines chez Numilog , Bouira , 27 avril , 09h

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

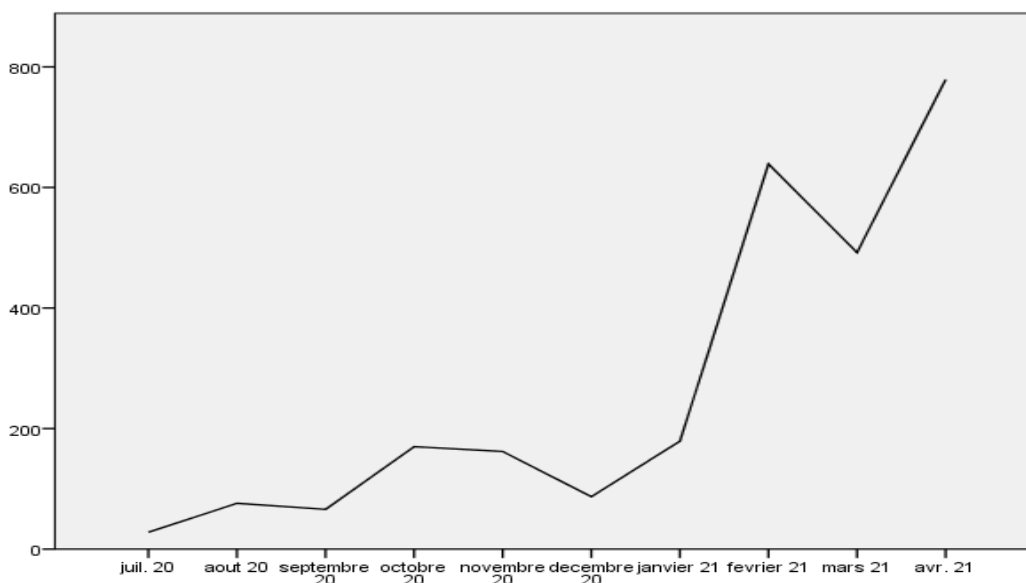
est de ne pas avoir des employés sans travail et de profiter du sureffectif. Il est important que les employés soient polyvalents pour le succès de cette méthode d'affectation, et c'est le cas des employés de Numilog.

Tableau n°4.2 : Affectation inter-dossier

Mois	Jul 20	Aug 20	Sep 20	Oct 20	Nov 20	Dec 20	jan 21	Feb 21	Mar 21	Avr 21
Heures d'affectation	28	76	66	170	162	87	179	639	492	779

Source : Tableau de bord de l'entreprise Numilog

Figure n°4.6 : Nombre d'heures d'affectation inter-dossier, employés du dossier SOBCO



Source : Logiciel SPSS v25

L'affectation des employés dans le dossier SOBCO comme exemple peut varier de quelques heures par mois seulement jusqu'à plus de 800 h. Dans le cas de ce dossier l'affectation est grande en période d'été contrairement aux autres périodes, cela s'explique par l'augmentation des ventes de SOBCO durant cette saison, elle n'a plus besoin de trop stocker sa marchandise ce qui signifie moins de travail pour Numilog, donc les employés de ce dossier sont affectés vers un autre. En période de pandémie les affectations inter-dossiers n'était pas présent jusqu'au mois de juin cela signifie que la charge de travail était présente bien avant ce mois même en période de crise.

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

Question 1.9 : Que faisiez-vous lorsqu'un ou plusieurs de vos employés étaient testés positifs au Covid-19 ?

Réponse : *« Avant même que le cas ne soit confirmé, au moindre doute l'employé était envoyé en congé et les gens avec qui il était sont mis en alerte, on prenait jamais de risques surtout qu'à Bouira il y avait un problème concernant les tests du Covid-19, ils étaient rarement disponibles. »¹*

Analyse : Cette pandémie a des symptômes similaires à celle d'une grippe, rajouté à cela ces symptômes tardent à apparaître sur une personne déjà porteuse de la maladie en moyenne jusqu'à 5 jours et parfois ça peut aller de 12 à 14 jours, durant cette période-là une personne contaminée pourrait bien propager encore plus la maladie. Le manque de laboratoires spécialisés dans ces tests à Bouira qui est une petite ville met l'entreprise dans l'incertitude, qui préfère envoyer les employés à symptômes en congé, jouant sur la prévention des risques pour éviter un éventuel débordement de situation qui pourrait être causé par la propagation de la maladie dans les lieux de travail.

Question 1.10 : L'entreprise était-elle concernée par certains règlements et/ou restrictions imposés par l'État ?

Réponse 01 : *« L'entreprise n'était pas concernée, les employés avaient des autorisations qui leurs permettaient de circuler librement pour travailler, notre domaine ne doit pas s'arrêter de fonctionner même en cas de guerre, c'est un domaine essentiel, cependant qui dit obligation de travailler dit risque de contamination, il y avait la peur qu'en cas de propagation de la maladie sur la plateforme au point de devenir un lieu de contamination l'État pourrait bien ordonner une fermeture de cette dernière, donc dans certains cas ont pourrait être concernés. »²*

Réponse 02 : *« Les règlements de l'État n'ont pas gêné car l'entreprise travaille avec des shifts 3 × 8 avec des équipes, des autorisations étaient octroyées aux employés qui leurs procurent une liberté de circulation au même titre qu'un policier ou un fonctionnaire de la santé. »³*

¹ KORISSI (Abderrahmane), superviseur QHSE chez Numilog , Bouira , 27 avril , 11h

² Ibid

³ MAKACI (Redha) , responsable des administrations logistiques chez Numilog , Bouira , 20 avril , 09h

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

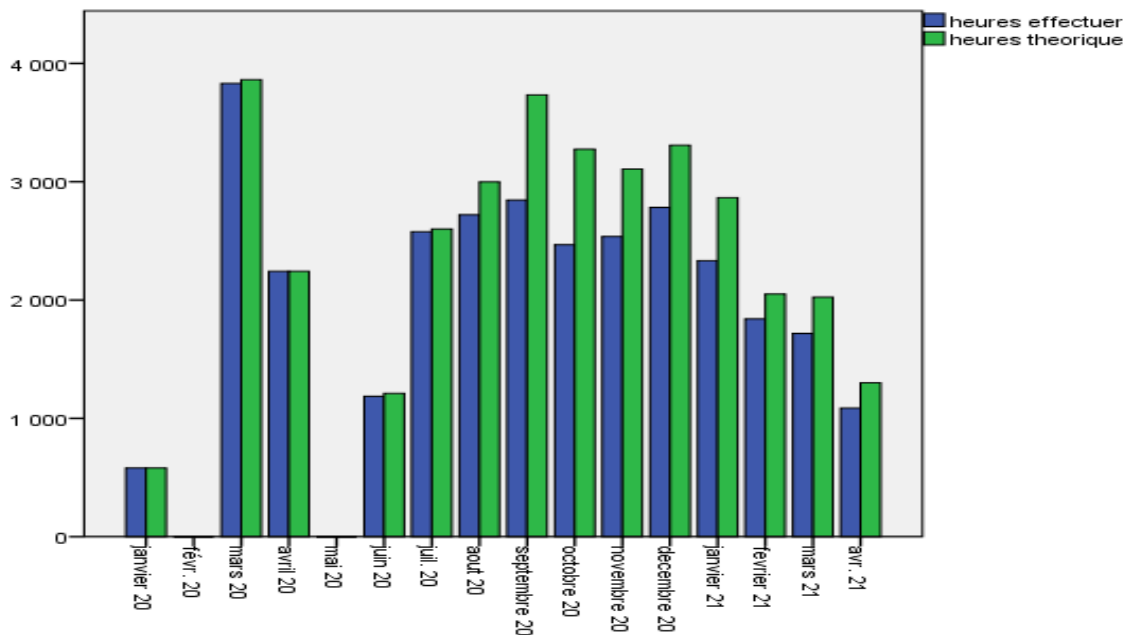
Analyse : Les autres implantations de l'entreprise à Sétif, Constantine, Bejaïa, Oran, rajouté à celle de Bouira forme un réseau de distribution qui couvre la totalité du territoire national. Même en temps de crise la circulation des matériaux de première nécessité ne s'arrête pas, et le règlement mis en place par l'Etat pour contrer la pandémie on prit en considération ce point épargnant Numilog de ses restrictions car l'entreprise est trop importante sur le marché de consommation algérien, un arrêt ou un dysfonctionnement de l'entreprise causerait certainement des pénuries sur certains produits alimentaires ou dans certaines régions du pays seulement.

Tableau n°4.3 : Heures théoriques et effectuées de travail dossier des employés de SOBCO

mois	Fev 20	Avl 20	Mai 20	Jun 20	Jul 20	Au 20	Sep 20	Oct 20	Nov 20	Dec 20	jan 21	Fev 21	Mai 21	Avl 21
heures théorique	580	3863	2243	1211	2600	2999	3734	3275	3107	3308	2865	2050	2025	1301
Heures effectué	580	3831	2243	1187	2577	2721	2845	2468	2537	2783	2333	1840	1717	11087

Source : Tableau de bord de l'entreprise Numilog

Figure n°4.7 : Heures effectuées et théoriques



Source : Logiciel SPSS

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

Seul par faute de manque de données pour le mois d'avril 2020 et mai 2020, l'entreprise atteint presque toujours les heures de travail prévues même en période de crise, ce qui prouve que l'activité de l'entreprise ne s'était pas arrêtée, même si les heures effectuées de travail ont baissé après l'apparition de la pandémie elles sont tout de même restées dans les normes de ce qui était prévu par l'entreprise selon les circonstances.

2 Axe de performance Numilog :

Cet axe va se focaliser sur la perception de la performance chez Numilog principalement le KPI utiliser et leur suivie regulier pour déterminer les leviers de performance.

Question 2.1 : Comment la performance est-elle perçue ou considérée dans votre entreprise ?

Réponse : *« La performance chez Numilog est évalué en utilisant deux types d'indicateurs de performance selon l'utilité ou l'objectif de l'entreprise, car un indicateur sans objectif est un simple suivi. On trouve des indicateurs de performance internes à l'entreprise, ils permettent de mesurer la performance interne et de donner une idée sur celles-ci, généralement ce type de KPI est modifiable si le but de l'entreprise change donc on peut même rajouter de nouveaux KPI ou enlever certains selon le but toujours.*

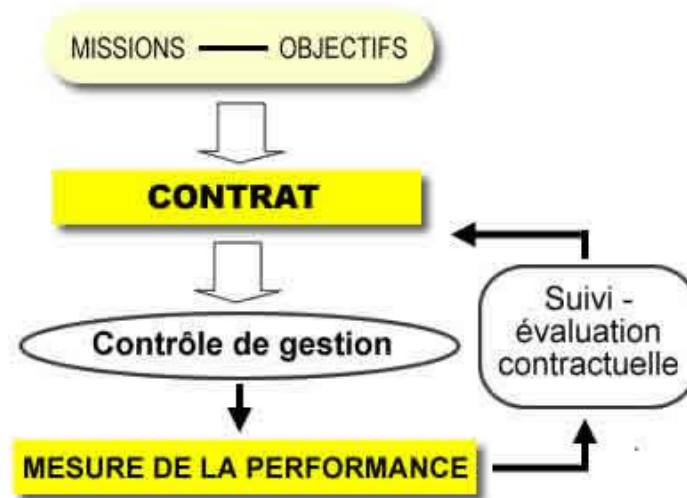
Le deuxième type d'indicateurs est contractuel et n'est pas modifiable, car il a une relation directe avec les contrats établis avec les clients, pour le changer il faudrait refaire un nouveau contrat, et pour établir un contrat avec un client ça peut prendre jusqu'à deux ans de négociation, on utilise souvent notre historique de KPI pour établir ces contrats afin de voir ce que l'entreprise peut faire et ce qu'elle ne peut pas avant de s'engager ou pour donner des chiffres, comme assurance aux clients sur le travail de l'entreprise, le type d'indicateurs de performance contractuel en gros nous permet de mesurer notre performance vis-à-vis du client. Autre chose importante les deux types d'indicateurs de performance doivent impérativement être SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel) et ils se basent sur des lignes de calcul qui

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

n'est rien d'autre que la formule de calcul d'un KPI. »¹

Analyse : Contrairement aux KPI qui mesurent la performance interne de l'entreprise, les KPI contractuels constituent un outil de contrôle ou de surveillance (*monitoring*) généralement mis en place par le client de Numilog pour lui permettre de vérifier si les niveaux de service définis sur le contrat sont bien atteints, et le cas échéant pour calculer les pénalités ou astreintes conventionnelles ou crédits de services dus par le prestataire. Ces KPI sont généralement définis dans les annexes du contrat qui oppose Numilog avec ses clients après la définition des objectifs souhaités par le client, d'où l'utilité de l'historique pour l'entreprise car il lui permet de savoir si oui ou non elle pourra atteindre ses objectifs.

Figure n°4.8 : Processus de mesure de la performance contractuelle



Source : https://www.fonction-publique.gouv.fr/archives/home20020121/lesrapportsetlespublications/contractualisationCG/page_08.htm

consulté le 30/05/2021 à 18 :56

Le processus de mesure de la performance contractuelle suit le même schéma que la mesure de performance en interne, la seule différence est qu'il se base sur le contrat.

¹ MAKACI (Redha) , responsable des administrations logistiques chez numilog , bouira , 20 avril , 09h

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

Tableau n°4. 4 : La performance interne est contractuelle de Numilog vis-à-vis de son client SOBCO

Objectif (en %)	Moins de 0.01%	99,5%	99,8%
KPI	Taux d'avaries (en %)	Taux de fiabilité de stock (en %)	Taux de service client (en %)
Mois			
Janvier 2020	0	-	100
Février 2020	0	-	100
Mars 2020	0	-	100
Avril 2020	0	98	100
Mai 2020	0	99,6	100
Juin 2020	0	99,6	100
Juillet 2020	0	99,7	100
Aout 2020	0	99,8	100
Septembre 2020	0	99,8	100
Octobre 2020	0	99,8	100
Novembre 2020	0,001	99,6	100
Décembre 2020	0	99,6	100
Janvier 2021	0,001	99,79	100
Février 2021	0	99,73	100
Mars 2021	0	99,70	100
Avril 2021	0	99,78	100

Source : Tableau de bord de l'entreprise Numilog

Selon le tableau ci-dessus, Numilog parvient toujours à mieux faire que les objectifs prédéfinis dans le contrat avec son client même en plein pandémie, avec un taux de service client de 100% tout au long de l'année.

Question 2.2 : Quel était l'impact de cette pandémie d'une manière générale sur l'entreprise ?

Réponse : « Numilog est une entreprise de services, l'impact de manière générale était un impact externe car un impact en interne n'était pas vraiment ressenti. L'entreprise

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

s'est parfaitement adaptée, le travail de l'entreprise dépend de ses clients et il est représenté par des volumes et durant cette pandémie les volumes de travail ont clairement diminué. »¹

Analyse : Étant une entreprise de services, le travail de Numilog consiste à recevoir, stocker et expédier la marchandise de ses clients, moins de volume signifie moins d'activités pour l'entreprise.

Question 2.3 : Ya-t-il eu une baisse de productivité au sein de l'entreprise ? Si oui, quelles sont les principales raisons de la baisse ou pas de cette productivité ?

Réponse : « *Oui il y'a eu une baisse de productivité mais cela ne dépendait pas de nous, c'est la baisse du volume qui a automatiquement impliqué une baisse dans les heures de travail. »²*

Analyse : La productivité chez Numilog est perçue comme étant le rapport entre la quantité de services produits et le nombre d'heures nécessaires pour leurs réalisations, la diminution des volumes est traduite par une diminution des services produits.

Tableau n°4.5 : La productivité entre l'objectif et les réalisations dossier SOBCO

Mois	Fev 20	Avl 20	Mai 20	Jun 20	Jul 20	Aug 20	Sep 20	Oct 20	Nov 20	Dec 20	jan 21	Fev 21	Mar 21	Avl 21
Productivité théorique	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	12	12	12	12
Productivité	10	4	6	22	11	11	111	10	9	10	10,1	12,8	12,6	12,8

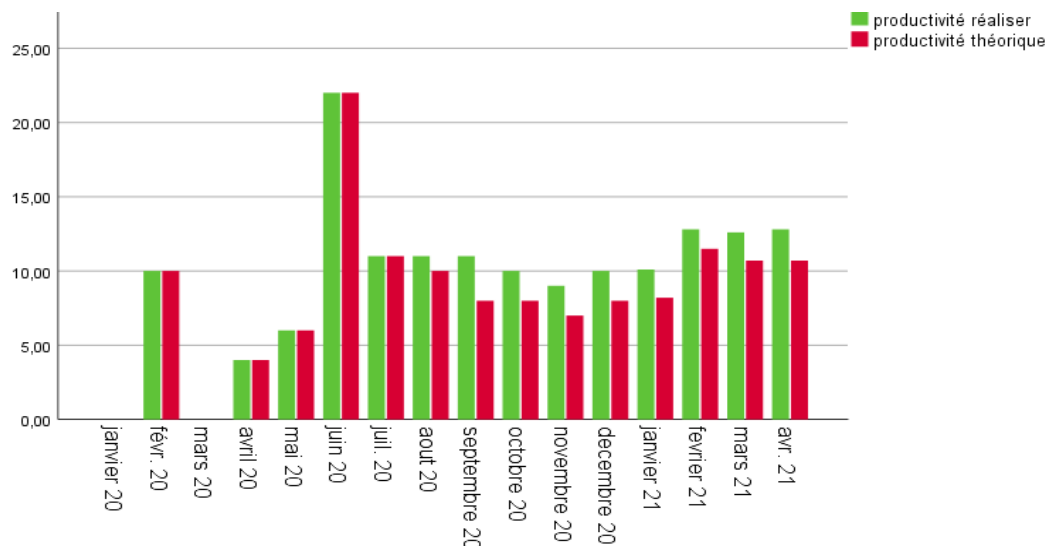
Source : Tableau de bord de l'entreprise Numilog

¹ MAKACI (Redha) , responsable des administrations logistiques chez Numilog , Bouira , 20 avril , 09h

² IBID

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

Figure n°4.9 : La productivité dossier SOBCO



Source : Logiciel SPSS v25

Au début de la pandémie il est clair que l'entreprise n'arrive pas à atteindre son objectif de productivité de 2020 qui était fixé à 10 UM/H, mais après le choc, l'entreprise est parvenue à se stabiliser et même à dépasser l'objectif préalablement fixé, voilà pourquoi en 2021 l'entreprise a mis la barre encore plus haut et elle a fixé un nouvel objectif de 12 UM/H qu'elle arrive toujours à dépasser.

Question 2.4 : Le Covid était-il bénéfique sur le plan financier pour ce secteur d'activité, quelles sont les raisons principales ?

Réponse : « *Le Covid n'était pas bénéfique sur le plan financier pour la même raison encore, la diminution des volumes a diminué le travail ce qui a fait moins de revenus pour l'entreprise, rajouté à cela les dépenses liées au Covid-19 comme les produits de nettoyage et, les solutions alcooliques, les masques, etc.* »¹

Analyse : La diminution de volume signifie moins de travail pour Numilog qui se retrouve donc avec moins de revenus mais d'un autre côté avec plus de dépendance liée au Covid-19, ce qui emmène la balance financière à pencher du côté négatif.

Question 2.5 : Quels sont les processus les plus impactés selon le modèle SCOR ?

¹ Op.cit

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

Réponse : « *La production chez nos clients a été impactée à cause de plusieurs raisons ce qui implique une baisse de marchandises reçues et automatiquement moins de marchandises reçues veut dire moins de marchandises à expédier, c'est une chaîne liée. On peut conclure donc que tous les processus ont été impactés.* »¹

Analyse : L'entreprise reçoit et expédie les produits, les matières premières et les emballages mais elle ne fabrique pas, à la place de la fabrication elle fait de l'assemblage souvent selon la demande des clients, comme l'assemblage et la création de lots promotionnels en période de soldes, ou encore la mise la place d'un lot de produits spécialisés selon la demande du client à partir de produits déjà disponibles dans le stock de l'entreprise. Donc le modèle SCOR peut bien être évoqué dans ce cas.

Le processus est impacté d'une manière générale, d'un côté par la baisse des volumes surtout à la réception, la demande a augmenté concernant certains produits alimentaires alors les clients ne stockent plus chez Numilog leurs produits car ils répondent à la demande du marché en les mettant en vente. Et d'un autre côté à cause de l'absence ou du moins la diminution des soldes en période de pandémie surtout dans le domaine de l'agroalimentaire.

Question 2.6 : Le Covid-19 a-t-il eu un impact négatif sur le rendement des employés de l'entreprise ?

Réponse : « *Il n'y avait pas d'impact sur le rendement des employés, l'entreprise a tout fait pour les mettre en sécurité avec les mesures de protection et les outils nécessaires, les hauts responsables parlaient souvent avec les employés pour les rassurer, des congés ont été donnés pour ceux qui avaient des maladies chroniques, les salaires étaient versés régulièrement sans coupure pour tous les employés, le taux d'absence était faible, et on effectuait même des heures supplémentaires.*

Les cas de licenciement durant cette période étaient insignifiants environ 5 CDD seulement pas de quoi impacter le rendement. »²

Analyse : Un rendement négatif des employés chez Numilog peut se traduire par une

¹ Op.cit

² Op.cit

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

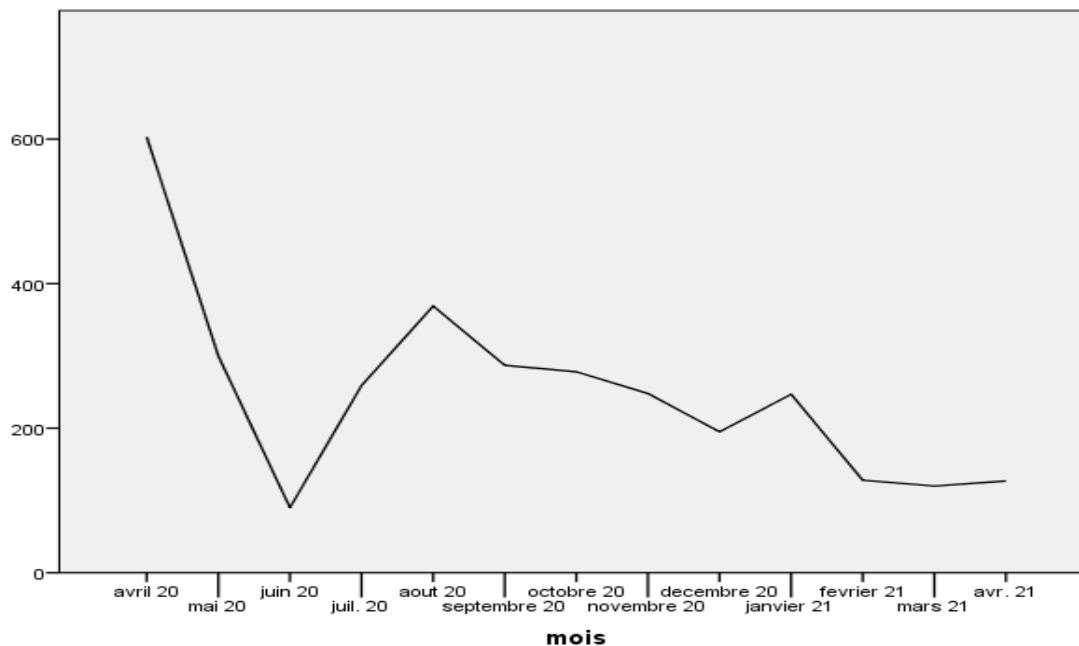
baisse de la performance de l'entreprise.

Tableau n°4.6 : Taux d'absence et nombre d'heures supplémentaires

mois	Avl 20	Mai 20	Jun 20	Jul 20	Aug 20	Sep 20	Oct 20	Nov 20	Dec 20	jan 21	Fev 21	Mar 21	Avl 21
Heur es sup	435	300	90	259	369	287	278	248	195	12	12	12	12
Taux d'abs ence	0,8	0	2	0,9	1,9	7,7	6,1	2,9	1,6	2,2	4,7	6,8	5,8

Source : Tableau de bord de l'entreprise Numilog

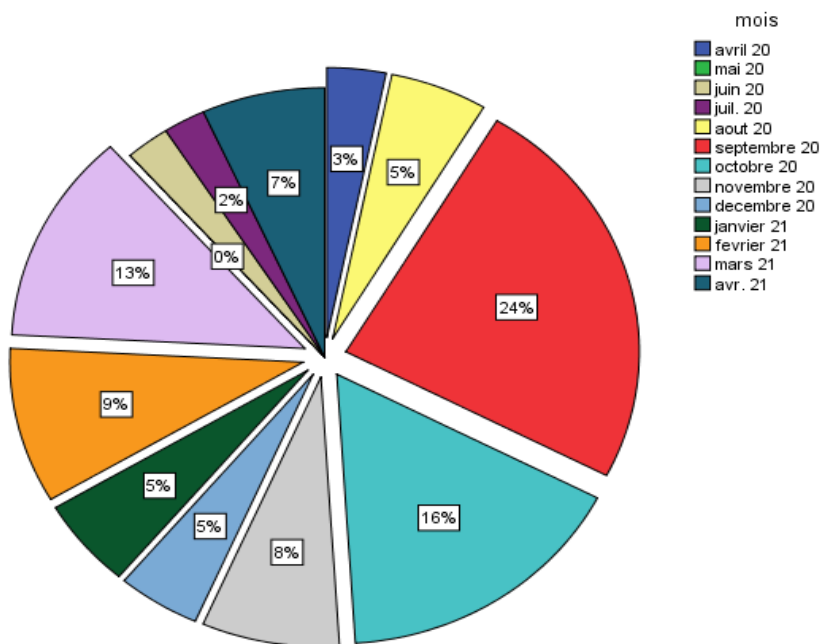
Figure n°4.10 : Heures supplémentaires dossier SOBCO



Source : Logiciel SPSS v25

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

Figure n°4.11 : Taux d'absence des employés du dossier SOBCO



Source : Logiciel SPSS v25

Le taux le plus faible d'absence et le plus grand nombre d'heures supplémentaires affichées sont dans la période qui coïncide avec le début du Covid-19 en 2020, ce qui prouve que le rendement des employés n'était pas impacté mais bien au contraire, le travail était régulier et le rendement a augmenté.

Question 2.7 : Y a-t-il eu un impact significatif de la pandémie sur les autres partenaires de l'entreprise ?

Réponse 01 : « Oui la pandémie a impacté les autres partenaires, par exemple les ventes SOBCO concernant les goûters a clairement diminué à cause de la fermeture des écoles, par contre y'a d'autres produits qui ont bien cartonné surtout les biscuits format familial car les gens ne sortaient pas beaucoup durant la crise et faisaient leurs courses en vrac. Parmi les partenaires les plus impactés, on retrouve Danone, la plupart de ses matières premières est issue de l'importance de la fermeture des ports ce qui n'a pas arrangé les choses pour eux, rajouté à cela la baisse des ventes dans certains de ses produits comme le lait pour enfant, d'après le service commercial de Danone. La cause de cette baisse

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

revient en premier lieu aux mesures prises par l'Etat concernant les mamans qui travaillent car ces dernières représentent un nombre important dans la société, elles étaient mises en congé ou en télétravail durant la pandémie, donc elles avaient plus de temps à consacrer à leurs enfants qui ne partaient plus aux garderies, ce qui explique qu'il y'a moins de nécessité pour acheter du lait. Mais il ne faut pas mettre tous les changements apparus dans la case Covid-19 pour mesurer l'impact efficacement sur les autres clients, il faut prendre en considération que dans le domaine de l'agroalimentaire nos clients obéissent à la saisonnalité de leurs produits aussi. »¹

Réponse 02 : *« La filiale Numidis avant le Covid-19 n'allait déjà pas bien car elle avait beaucoup perdu en part de marché. Numidis est une société qui ne produit pas contrairement aux autres, Numidis s'approvisionne via des particuliers. Les impacts du confinement, les fournisseurs qui ne livrent plus les produits, les hypermarchés qui sont réduits à 8h de travail seulement n'ont pas arrangé la situation. »²*

Analyse : Concernant les clients de Numilog l'impact était très clair, mais il faut aussi prendre en considération que toutes les entreprises dans le domaine n'obéissent aux lois de saisonnalité des produits.

Par exemple, Danone connaît une augmentation dans les ventes de ses produits durant une période qu'on appelle haute saison de janvier jusqu'à avril et d'octobre jusqu'à décembre les ventes augmentent. Le reste des mois, les ventes connaissent une diminution de celles-ci, ce qui est appelé basse saison. D'après le commercial de Danone la cause de cette baisse de ventes est la disponibilité des fruits pendant ces mois, les gens préfèrent manger les fruits comme dessert plutôt qu'autre chose. À noter que l'activité de DANONE connaît un arrêt durant le mois de Ramadhan quel que soit la saison.

Numidis quant à elle connaît un rythme plutôt linéaire pendant l'année sauf en période de Ramadhan qui représente pour elle la haute saison.

Pour SOBCO la basse saison est représentée par la période d'été, la demande sur les produits de chocolats diminue clairement pendant cette période et c'est compréhensible à cause du climat.

¹ Op.cit

² DAOUD (Younes), responsable admin dossier du dossier Numidis , Bouira , 20 avril , 14h

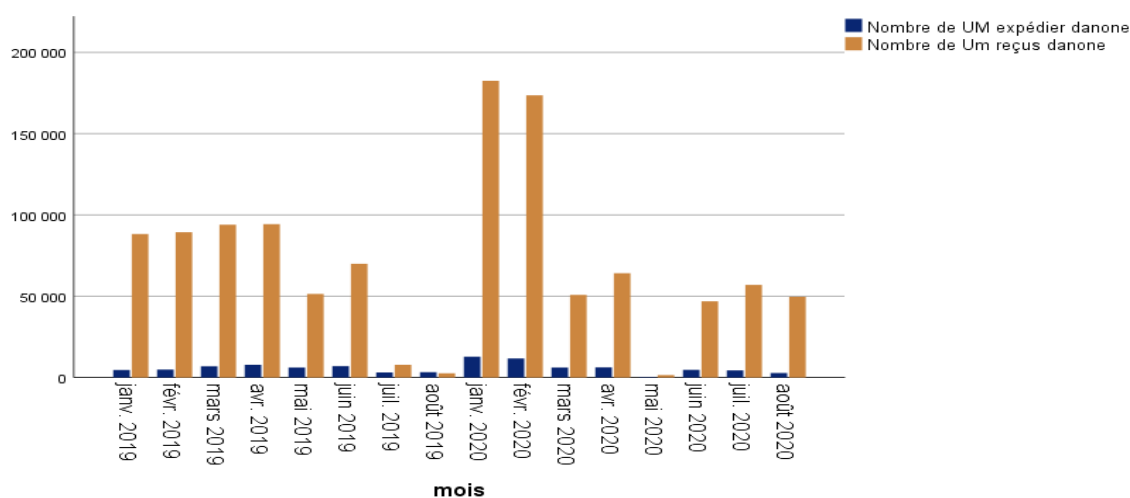
Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

Tableau n°4.7 : Les volumes du client DANONE sur une saison de deux années différentes

Objectif	UM reçues	UM expédiées
Janvier 2019	4623	88 267
Février 2019	4906	89 377
Mars 2019	6934	93 959
Avril 2019	7869	94 367
Mai 2019	6146	51 388
Juin 2019	6957	69 993
Juillet 2019	3090	7808
Août 2019	3289	2608
Janvier 2020	12 851	182 506
Février 2020	11 694	173 540
Mars 2020	6160	50 827
Avril 2020	6247	64 123
Mai 2020	357	1485
Juin 2020	4696	46 913
Juillet 2020	4382	56 997
Août 2020	2802	49 664

Source : Tableau de bord de l'entreprise Numilog

Figure n°4.12 : Variation de la demande du dossier Danone et la saisonnalité



Source : Logiciel SPSS v25

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

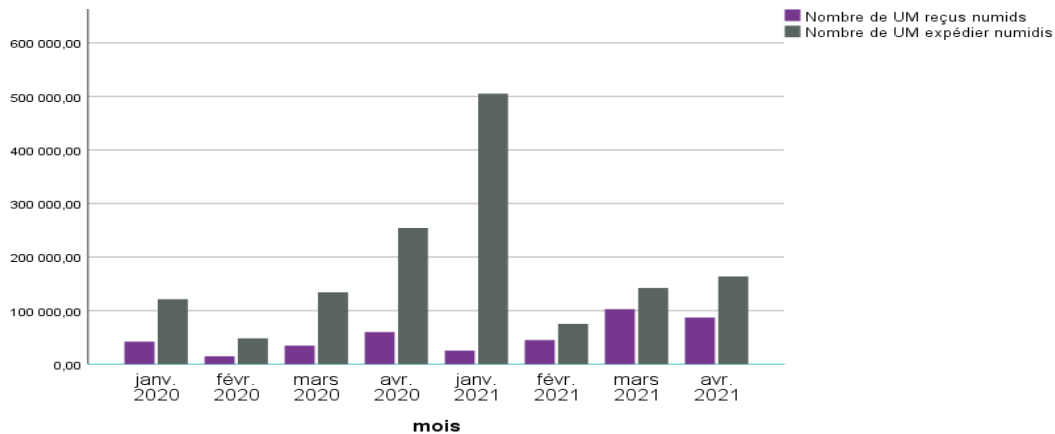
La haute saison de DANONE en 2019 était bien stable contrairement à 2020 qui a connu un bon démarrage et une chute juste après l'arrivée de la pandémie, mais la suite de la chute n'a pas de relation avec la pandémie mais avec le Ramadhan. Juillet et août 2019 et mai 2020 représentent la période de Ramadhan, l'activité durant ce mois est clairement à l'arrêt.

Tableau n°4.8 : Les Volumes du dossier NUMIDIS

Mois	UM reçues	UM expédiées
Janvier 2020	42 135	121 245
Février 2020	14 622	48 239
Mars 2020	34 600	134 136
Avril 2020	60 040	254 258
Janvier 2021	25 332	505 117
Février 2021	45 122	75 312
Mars 2021	102 671	142 336
Avril 2021	87 011	163 779

Source : Tableau de bord de l'entreprise Numilog

Figure n°4.13 : Les volumes du dossier NUMIDIS



Source : Logiciel SPSS v25

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

Concernant l'impact dans le cas de Numidis les choses sont un peu différentes car l'entreprise est une filiale de la maison mère et compte sur Numilog dans la distribution et la vente de ses produits. Même si les volumes reçues en 2020 sont supérieures à 2021, il reste que les volumes expédiés de 2020 eux sont inférieures à ceux de 2021 ce qui montre que durant la période de la pandémie les ventes de Numidis ont clairement diminué.

Question 2.8 : Les autres partenaires dans la SC ont-ils impacté la performance de l'entreprise ou bien est-ce l'entreprise qui a impacté ses partenaires ?

Réponse : « *Vu que l'entreprise dépend dans son travail de ses partenaires je dirais que oui c'est les partenaires qui ont impacté l'entreprise et pas le contraire, et ça a toujours une relation avec le volume comme j'ai déjà expliqué.* »¹

Analyse : La performance de l'entreprise vis-à-vis des clients est restée intacte pendant la pandémie, mais la liaison étroite de l'entreprise avec ses partenaires l'a impactée, précisément par la diminution de la demande sur ses services.

Question 2.9 : Quelles étaient les répercussions de la performance de l'entreprise sur le marché algérien ?

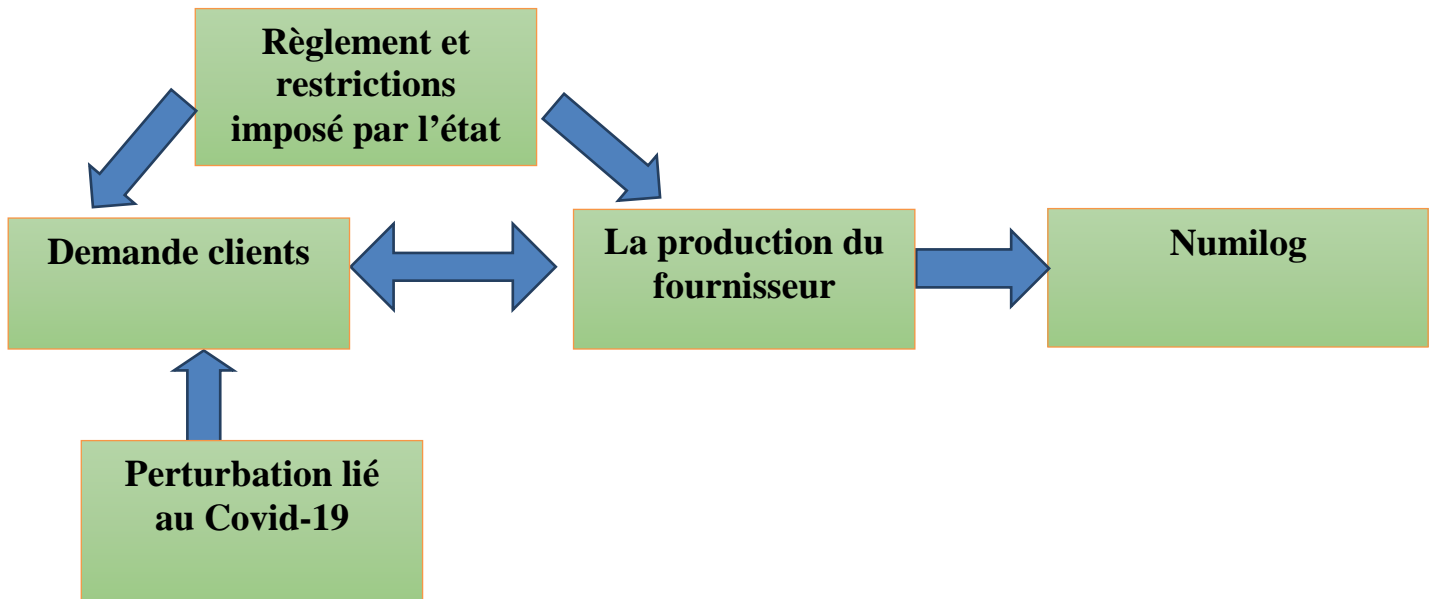
Réponse : « *L'entreprise n'a pas vraiment d'impact sur le marché algérien mais c'est l'inverse, c'est le marché qui a impacté la société.* »²

Analyse : Même avec une position de leader en Algérie, Numilog n'avait pas réellement d'impact sur le marché algérien pendant cette crise. Cependant l'impact aurait pu être conséquent si l'activité de l'entreprise avait été arrêtée, la distribution au niveau du territoire national aurait été perturbée avec l'apparition de nombreuses pénuries. Pendant la période du Covid-19, c'était le marché algérien qui a impacté Numilog d'une manière indirecte, le marché a impacté les clients de Numilog qui ont à leurs tours impacté l'entreprise d'une manière directe

¹ MAKACI (Redha) , responsable des administrations logistiques chez Numilog , Bouira , 20 avril , 09h

² IBID

Figure n°4. 14 : Le circuit d'impact Covid-19



Source : Élaboré par nous-mêmes

Le fournisseur est impacté par des perturbations liées au Covid-19 (arrêt de production, approvisionnement, problèmes financiers...), le client et le fournisseur sont tous les deux impactés par les décisions de l'état, le fournisseur impacte le client quand il ne répond plus à ses besoins et le client impacte le fournisseur par la baisse de sa demande sur ses produits. Tous ces acteurs impactent Numilog d'une manière indirecte en impactant ses clients.

3 Axe management du risque Numilog :

Cet axe se portera sur l'exécution d'une démarche anti-risque de Numilog, et les actions proactives que l'entreprise assure lorsqu'elle détecte un risque. Cet axe va également porter sur l'apport de l'expérience covid sur la performance de Numilog.

Question 3.1 : En quoi consiste le management du risque dans votre entreprise ?

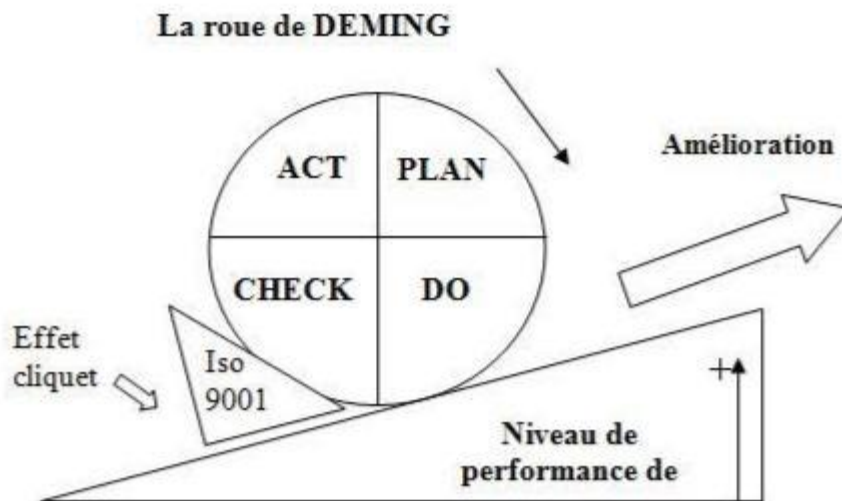
Réponse : « *Le management du risque est une démarche qui consiste à identifier le risque, calculer son impact ou autrement dit sa criticité qui est le produit de la probabilité qu'un risque se produise multiplie la gravité de ce risque. Grâce à cette*

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

criticité qu'on calcule, on peut prioriser les risques pour pouvoir mettre en place les moyens nécessaires pour les maîtriser. Il est important d'avoir un suivi afin de voir si le risque est éliminé ou pas pour prendre de nouvelles mesures. À Numilog le rôle du manager du risque est de prendre en considération les risques liés à la qualité, la santé, la sécurité au travail et l'environnement, et en général le but du management = PDCA. »¹

Analyse : L'entreprise de Numilog se base sur une méthode PDCA (roue de Deming) qui a pour objectif principal d'augmenter la performance de l'entreprise en amélioration de la qualité à travers 4 phases essentielles par ordre (planifier, faire, agir, vérifier).

Figure n°4.15: Roue de Deming



Source : <https://www.google.com/amp/s/www.institut-numerique.org/43-le-cycle-pdca-la-roue-de-deming-5028f58c7267d/amp> consulté le 04/06/2021 à 13 :58.

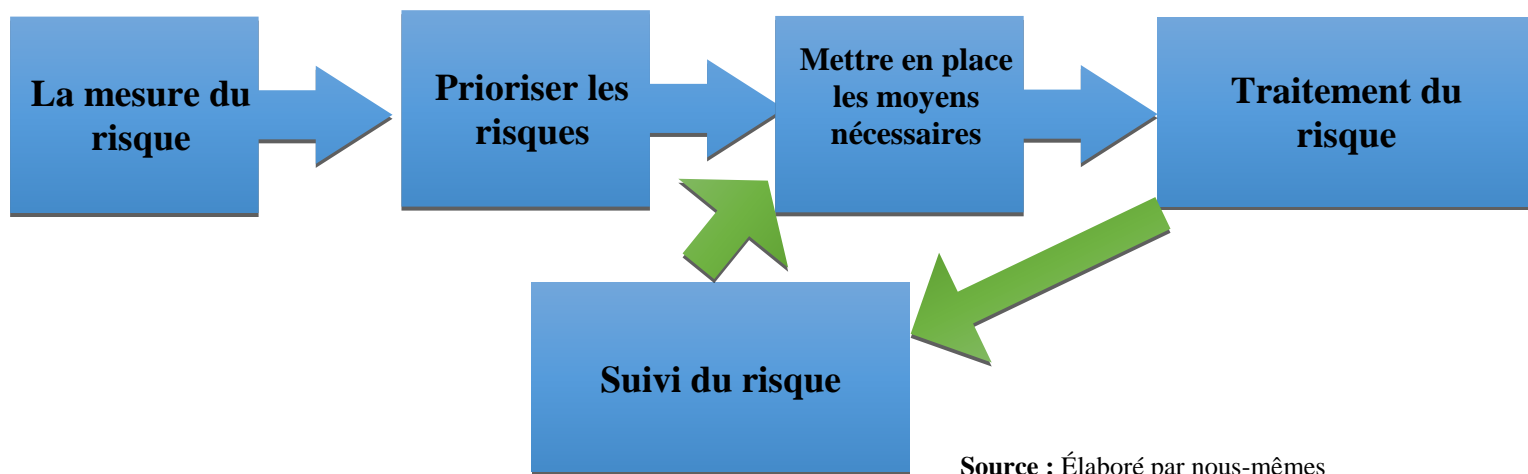
La base de cette méthode c'est de travailler dans les normes qualité. En l'absence de qualité l'entreprise ne pourra avancer et revient en arrière et sa performance avec, c'est ce qu'on appelle l'effet cliquet, dans le cas inverse l'entreprise se dirigera et continuera d'avancer vers l'amélioration continue et l'augmentation de ses performances.

¹ KORISSI (Abderrahmane) , superviseur QHSE chez Numilog , Bouira , 27 avril , 11h

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

Pour le management du risque, l'entreprise planifie en mesurant et priorisant le risque, elle le fait en mettant en place les mesures nécessaires, elle agit en traitant le risque et elle vérifie l'avancement du traitement du risque avec un suivi. Tout en respectant les règles et les exigences de qualité du travail.

Figure n°4.16 : Le management du risque chez Numilog



Source : Élaboré par nous-mêmes

Question 3.2 : Pour vous quels étaient les risques majeurs que l'entreprise devait faire face pendant cette crise ?

Réponse : « Les risques qu'on avait bien déjà avant le Covid-19 accident au travail, accident routier, chute de charge, risque de manutention, risque alimentaire lié au stock de marchandises car la plupart des produits en stock sont des produits agroalimentaires. Rajouté à ça le nouveau risque qui est survenu avec le Covid-19 le risque de contamination. »¹

Analyse : Numilog résume le risque en 4 catégories : Qualité, Santé, Sécurité au travail, Environnement. Le risque de la pandémie touche principalement la catégorie santé et sécurité au travail et peut impacter indirectement les autres catégories dans certains cas.

Question 3.3 : Quelles sont les mesures entreprises par la firme pour la gestion de la pandémie et les adaptations ainsi que les stratégies / plan d'action face à cette crise sanitaire ?

¹ Op.cit

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

Réponse 01 : « *L'entreprise a mis en place une cellule de crise pour la gestion de cette pandémie, la cellule était responsable de mettre en place un plan d'action contre la pandémie qui se résume par :*

- *L'organisation de campagnes de sensibilisation, mettre en place des affiches, les managers descendaient voir les groupes pour les sensibiliser et les responsabiliser face à cette pandémie.*
- *Mettre en place des affiches concernant les mesures et les gestes barrières.*
- *La mise à disposition des produits nettoyants et de protection.*
- *Après la sensibilisation l'interdiction est venue pour éviter tout débordement de situation car le Covid-19 a augmenté avec le temps. »¹*

Réponse 02 : « *Relever la température à l'entrée de l'entreprise la limite était de 37,4°C si une personne dépassait cette limite on attendait 5 min pour relever encore une fois la température si le résultat est le même la personne ne pouvait pas rentrer à l'entreprise. Y avait aussi la distribution des masques, les congés exceptionnels pour les personnes à symptômes. »²*

Analyse : L'entreprise était réactive concernant la création d'une cellule de crise la prise de mesures de sécurité liées à la pandémie, l'utilisation d'un management d'équipe efficace grâce aux dirigeants qui appliquent leurs influences sur les employés, la mise à disposition de tous les moyens sanitaires et de sécurité nécessaires. Tout de même l'élément le plus important reste le management visuel qui guide les employés en cas d'absence des dirigeants et leur fait rappeler en permanence le risque pesant et les consignes à suivre pour ne pas commettre d'erreurs d'inattention.

Question 3.4 : Comment la collaboration et la communication, entre les partenaires de la SC a participé au management de la chaîne logistique pendant cette crise ?

Réponse 01 : « *La collaboration entre les partenaires pendant le Covid-19 a joué un rôle important elle se faisait sur l'application Zoom et rarement en présentiel, le flux d'informations était crucial. »³*

¹ MAKACI (Redha) , responsable des administrations logistiques chez Numilog , Bouira , 20 avril , 09h

² KORISSI (Abderrahmane) , superviseur QHSE chez Numilog , Bouira , 27 avril , 11h

³ MAKACI (Redha) , responsable des administrations logistiques chez Numilog , Bouira , 20 avril , 09h

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

Réponse 02 : « *Il y avait une collaboration mais concernant l'échange d'informations concernant le Covid-19 la plupart des partenaires « cachait » le nombre de cas contaminés par peur de fermeture. La fermeture était crainte par exemple y a une entreprise à Tiguentourin spécialisée dans le gaz qui a été fermée par l'Etat à cause de nombreux cas Covid-19.* »¹

Analyse : Tout comme les clients qui sont devenus de plus en plus intéressés par le commerce électronique, les entreprises se sont aussi orientées vers l'électronique mais c'était plutôt pour l'organisation du travail. La communication avec les technologies modernes a permis de franchir les barrières créées par le Covid-19 en période de trouble. Cependant chaque entreprise gardait ses confidences pour elle-même, certaines informations n'étaient pas partagées, ce qui fait que la collaboration totale entre partenaires n'est pas encore atteinte ce qui revient négativement sur le management de cette chaîne logistique.

Question 3.5 : Quel est le rôle de la mesure et l'évaluation de la performance dans le management du risque de l'entreprise ?

Réponse 01 : « *Les indicateurs de performance sont un outil de pilotage, souvent utilisés dans le management du risque, si par exemple on a un turn over des employés élevés cela veut dire qu'on a un risque de personnels, l'indicateur nous permet de le découvrir pour pouvoir réagir à temps. On peut avoir aussi un KPI qui mesure le taux d'accident, l'objectif de la direction est toujours zéro accident mais selon moi c'est impossible, ce qu'on peut Réaliser et garantir c'est zéro accident mortel. L'accident est le résultat de La multiplicité des risques, l'indicateur nous permet de l'éviter.*

Y'a aussi le risque client et pour celui-ci on trouve l'indicateur taux/nombre de réclamation client c'est un KPI réservé pour le QHSE si le client n'est pas content y aura mois de travail et automatiquement mois d'argent. Il y'a pas un seuil exact mais c'est selon le ressenti environ 2 à 3 réclamation ça veut dire qu'il y'a un risque.

Si le KPI ne montre aucun risque et que tout est OK ça veut dire que notre KPI n'est pas bon et qu'on doit le changer. »²

¹ KORISSI (Abderrahmane) , superviseur QHSE chez Numilog , Bouira , 27 avril , 11h

² IBID

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

Réponse 02 : « Il y'a chez nous des indicateurs de performance spécialisés pour l'analyse des risques on fait souvent 5 analyses par semaine c'est l'objectif, le but de l'analyse du risque est de prévenir les risques avant qu'ils ne se produisent. Il faut aussi différencier deux types de risques matériels et immatériels, Par exemple dans la catégorie risques matériels on trouve l'analyse de risque qualité. »¹

Analyse : L'idée ici est que l'indicateur de performance soit un outil pour la prévention et le suivi des risques, l'interprétation de l'indicateur permet d'évaluer l'état de l'entreprise vis-à-vis du risque, en permettant de voir s'il y a des incidents pouvant se multiplier pour devenir un risque probable afin de réagir à temps.

Tableau n°4.9 : L'indicateur de risque dossier SOBCO

KPI Mois	Nombre d'accident	Nombre d'incident	Nombre d'analyse risque (objectif 5)
Janvier 2020	0	0	-
Février 2020	0	0	-
Mars 2020	0	0	-
Avril 2020	0	0	6
Mai 2020	0	0	3
Juin 2020	0	0	2
Juillet 2020	0	0	2
Aout 2020	0	0	1
Septembre 2020	0	0	2
Octobre 2020	0	0	2
Novembre 2020	0	0	4
Décembre 2020	0	0	4
Janvier 2021	1		4
Février 2021	0	0	12
Mars 2021	0	0	4
Avril 2021	0	0	2

Source : Tableau de bord de l'entreprise Numilog

¹ Op.cit

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

Parmi les nombreux indicateurs de Numilog permettant de faire ainsi : nombre de réclamations clients (**voir annexe N° 3.2**), nombre d'incident (événement perturbateur qui suivent dans une entreprise) et le nombre d'accident (événements imprévus et malheureux au sein de l'entreprise), enfin le nombre d'analyse risque effectué.

Les chiffres que montre le tableau, montre que les accidents et les incidents sont vraiment rares et l'entreprise parvient toujours à atteindre son objectif en matière de nombre d'analyse risque effectuer.

Question 3.6 : Quels sont les apports de cette expérience, crise sanitaire du Covid-19 pour l'entreprise ?

Réponse : *« Ce qu'on a à tirer de l'expérience Covid-19 reste un historique important pour le futur de l'entreprise en termes de données, et aussi une bonne leçon. L'historique nous permettra de corriger les erreurs avoir conscience de nos forces et faiblesses, et ça reste une référence importante en matière de prise de décision. »¹*

Analyse : À Numilog tout est chiffré et bien gardé, l'entreprise dispose déjà d'une base de données solides qui lui procure de nombreuses avantages (économie sur les coûts d'une étude ou d'une éventuel recherche, un savoir-faire, une meilleure connaissance de ses forces et faiblesses, savoir choisir ses partenaires, une base pour la prise de décision).

Question 3.7 : Quels sont les plans futurs de l'entreprise ?

Réponse : *« Pour l'instant le lancement d'une application de e-logistique est parmi les plans futurs de l'entreprise sous le nom de Synergy. Elle a été créée pour remédier aux anomalies de transport en d'autres termes pour permettre aux clients ou partenaires de prendre rendez-vous avant de venir afin d'éviter de recevoir trop de camions en même temps et comme ça le nombre de camion sera devisé par créneaux et l'entreprise pourra les gérer efficacement et n'aura pas de surcharge de travail. Par exemple Anderson prend rendez-vous pour 13h pour charger l'huile, un autre prendra à 14 h, au lieu que les deux viennent en même temps, tout sera organisé automatiquement. »²*

Analyse : La plupart des anomalies présentes sont de la faute des clients, ces derniers

¹ MAKACI (Redha) , responsable des administrations logistiques chez Numilog, Bouira , 20 avril , 09h

² IBID

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

souvent non expérimentés, ils apprennent les normes du travail avec Numilog qui est souvent impacté sur sa performance à cause d'eux, afin d'organiser encore plus le travail et se rapprocher d'une performance de la réponse client optimale, Numilog a créé une application afin de synchroniser le transport.

Question 3.8 : Une transition même si difficile soit-elle vers une e-supply chain et la robotisation est-elle envisageable après cette expérience Covid-19 ?

Réponse : *« Avant le Covid-19 même l'entreprise avait un projet dans ce sens à Sétif sous le nom de 5M, un espace complètement automatisé et robotisé verra prochainement le jour, et aussi l'application Synergy dont j'ai parlé tout à l'heure qui facilitera le travail et la communication avec les partenaires. »¹*

Analyse : Numilog leader sur un marché où presque personne ne l'a concurrencée, mais malgré cette avantage, et même avant l'arrivée du Covid-19, elle avait prévu de suivre les exigences modernes qui sont pesantes en dehors de l'Algérie avec la création d'une plateforme robotisée à Sétif qui a pour but de développer ce domaine en Algérie et la mettre à l'abri en éliminant le risque de la concurrence et en préserver son rang pour plusieurs années à venir. Numilog planifie son futur à long terme et elle pourra ainsi se développer et conquérir de nouveaux marchés prochainement.

Question 3.9 : Des changements importants dans le management de l'entreprise sont-ils prévus dans le futur ?

Réponse : *« Pas de changement. On applique la même méthode que pendant le Covid-19 en s'adaptant aux circonstances bien sûr, et mettre en place une cellule de crise à temps c'est vraiment important, car face à des problèmes pareils la réactivité de l'entreprise vis-à-vis de ces derniers est vraiment importante dans la gestion et joue un rôle crucial. »²*

Analyse : L'entreprise ne changera pas ses méthodes et sa stratégie qui est déjà planifiée à l'avance sur une période à long terme en se basant sur son historique, elle se contentera seulement de l'appliquer tout en s'adaptant aux nouveaux besoins de changement juste à

¹ Op.cit

² Op.cit

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

temps.

4 Synthèse de l'étude qualitative Numilog :

Après avoir effectué des entretiens semi-directifs avec les responsables de la société Numilog, et une recherche menée d'informations menée au sein de la même entreprise, l'analyse de leurs réponses avec l'utilisation des données fournies et recueillies, nous pouvons déduire les points suivants :

- ✓ Même si Numilog n'est pas déclaré dans les normes ; sa méthode de travail et les chiffres de sa performance prouvent que l'entreprise respecte les normes avec une qualité de service remarquable en Algérie.
- ✓ La relation entre Numilog et ses clients est une relation contractuellement définie par un cahier de charges, mais aussi une relation gagnant-gagnant basée sur l'intérêt commun entre les partenaires, l'entraide et l'échange d'information et d'expérience, comme dans le cas du dossier SOBCO qui est nouveau dans le domaine et qui s'exerce dans l'application des processus et des méthodes de travail grâce à Numilog qui lui fait constamment des remarques pour s'améliorer comme sur son utilisation d'emballage non conforme qui déborde sur les palettes et qui ne sont pas solides, qui cause de nombreuses pertes de produits ou comme l'adressage et l'étiquetage des produits, avant SOBCO mettait plus de 4h pour changer un camion en utilisant la méthode FIFO maintenant grâce à Numilog il prend à peine 1h.
- ✓ L'impact de l'entreprise sur le marché de consommation algérien a un impact indirect car elle est une société de services, mais elle participe dans le circuit de distribution des produits acheminés du producteur jusqu'au consommateur final, un dysfonctionnement de l'entreprise peut engendrer des pénuries et des ruptures de stocks de quoi impacter le marché de consommation.

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

- ✓ Le marché algérien aussi impacte l'entreprise d'une manière indirecte, un changement dans la demande concernant un produit peut être synonyme soit d'une réduction de la production du client qui n'aura plus besoin de Numilog pour le stockage et/ou la distribution de ce produit, ou soit une perte financière conséquente pour le client qui n'aura plus les moyens de s'offrir les services de Numilog, dans les deux cas c'est une perte financière pour Numilog.

- ✓ L'organisation de Numilog ne change pas, elle est structurée d'une manière à ce que l'entreprise n'arrête jamais ses activités 24h/24h même en période de crise les heures de travail étaient effectuées comme prévu. L'emploi des ressources humaines est fait d'une manière à tirer un maximum d'avantage d'eux-mêmes quand ils sont en sureffectif par l'affectation entre les dossiers selon les volumes de travail pour ne pas présenter une charge financière inutile pour l'entreprise. Les employés de Numilog présentent une polyvalence qui permet le fonctionnement de cette méthode.

- ✓ Numilog se base sur son historique pour prévoir et gérer son activité, d'ailleurs à Numilog tout est chiffré d'une manière journalière, le tableau de bord de l'entreprise possède plus de 58 indicateurs de performance qui couvrent toutes les activités de l'entreprise au moindre détail.

- ✓ La performance chez Numilog prend deux formes interne et externe. L'interne a une relation avec les activités internes de l'entreprise qu'elles utilisent pour mesurer la performance de son travail, et l'externe a une relation avec les clients, ils sont définis dans le contrat et représentent la performance exigée du client vis-à-vis de l'entreprise et permettent de mesurer le degré de réalisation de ses expériences. Dans les deux cas l'entreprise présente une performance qui dépasse ses attentes et celles de ses clients tout en étant aussi performante en interne, ce qui est remarquable. Si l'entreprise n'était pas performante en interne elle ne pourra pas l'être en externe.

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

- ✓ L'entreprise dépend dans son travail de ses clients, en effet les clients représentent la source des volumes de travail de l'entreprise, quand un client réduit ses volumes, Numilog est automatiquement impacté.

- ✓ Concernant l'impact de la pandémie du Covid-19 en interne de l'entreprise elle n'était pas ressentie, sa performance est restée intacte il n'y avait pas licenciement comme plusieurs entreprises l'ont fait, le travail s'est déroulé le plus normalement possible et encore plus pendant cette période. Le taux d'absentéisme était inférieur par rapport aux autres périodes et les heures supplémentaires ont augmenté ce qui signifie une bonne prestation des employés qui ont assumé leur rôle. La seule performance qui a diminué est la productivité mais ce n'était pas la faute de l'entreprise elle-même mais plutôt à cause de la baisse des volumes imposés par les clients, mais malgré ça la performance de l'entreprise vis-à-vis de ses clients est restée intacte.

- ✓ Durant la pandémie du Covid-19 l'entreprise a perdu de la demande sur son espace de stockage mais elle a récupéré une partie de cette perte par l'augmentation de la demande sur son service de transport, mais ce n'était tout de même pas suffisant surtout que le transport représente la plus grande partie génératrice de coûts dans l'entreprise.

- ✓ La pandémie du Covid-19 a impacté les clients de Numilog à des degrés différents selon leurs activités, Danone avait un problème d'approvisionnement en matière première à cause de la fermeture des frontières. SOBCO avait connu une baisse de vente à cause de l'arrêt des écoles et le confinement, la majorité de ses produits sont les goûters destinés aux enfants. Numidis, quant à elle qui est une filiale de la maison mère avait déjà des difficultés même avant le Covid-19 elle a connu une perte de part de marché et a dû fermer plusieurs de ses supermarchés UNO (Chéraga, Staouali, Bouchaoui...). Un petit supermarché UNO représente environ un investissement de 4 milliard de dinars, l'entreprise croule déjà sous les dettes et survie uniquement grâce à la maison mère qui la sauve souvent de la faillite avec une injection de capital. Le Covid-19 n'a pas arrangé les choses pour eux, l'entreprise

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

Cevital quant à elle se porte plutôt bien même pendant le Covid-19 elle a connu une augmentation de ses ventes, elle qui est en position de monopole dans le marché algérien.

- ✓ En ce qui concerne l'impact financier de la pandémie du Covid-19 sur Numilog mis à part les dépenses liées au Covid-19 et l'absence des primes pendant toute cette période les informations étaient confidentielles mais tout de même on peut déduire que la baisse de volume a diminué le chiffre d'affaires de l'entreprise. D'ailleurs le déménagement de l'entreprise de son siège à Alger (qui se situe à Hydra) pousse à croire que le loyer a commencé à devenir une charge pour l'entreprise, ou c'est juste une méthode pour sortir du confort et poussé certains cadres de l'entreprise qui sont payés en euro à dimension et alléger les dépenses salariales. Il est à noter que les cadres de l'entreprise étaient à Hydra.
- ✓ Chose facilement remarquable aussi l'absence de certaines entreprises comme Soummam, Lactalis (connu par ses produits Candia) et Bel (parmi ses produits connus on trouve « la vache qui rit »), cette entreprise a un poids considérable et irremplaçable dans le marché algérien, l'arrêt de collaboration avec eux représente un coût financier dur pour l'entreprise.
- ✓ L'entreprise était réactive et performante dans son management de crise, elle s'est adaptée rapidement en employant les moyens sanitaires et technologiques nécessaires face à cette pandémie et elle a garanti la continuité du travail tout en favorisant la communication avec ses employés ce qui avait comme résultat le bon rendement de ces derniers pendant cette période.
- ✓ L'absence du risque est synonyme d'une bonne gestion et de la performance de l'entreprise.
- ✓ Numilog a une vision à long terme elle investit de plus en plus dans les technologies modernes avec la création d'une application et une plateforme robotisée à Sétif, elle

Chapitre 04 : Analyse l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

aura devant elle une bonne marge d'avance sur ses concurrents et pourra continuer à être leader sur le marché algérien encore pour longtemps.

- ✓ À part l'aspect financier et l'impact des clients Numilog reste une entreprise performante même pendant la pandémie du Covid-19.

Conclusion du chapitre

Après la préparation de ce chapitre, on peut clairement statuer que le Covid-19, n'a pas influer sur les capacités et les performances de l'entreprise qui reste performante. La pandémie a impacté l'aspect financier et les partenaires de Numilog certes mais rien de conséquent pour l'instant ne c'est produit. Numilog applique une approche proactive depuis la détection des risques jusqu'à la mitigation.

Chapitre 05 : Analyse comparative de l'impact du Covid-19 sur la SC de Numilog et Novo Nordisk

Chapitre 05 : Analyse comparative de l'impact du Covid-19 sur la SC de Numilog et Novonordisk

Introduction du chapitre :

Une étude comparative est considérée comme étant un outil qui permet d'aider dans les choix et les prises de décision, en collectant, en analysant et en comparant les informations de différentes sources pour aboutir le but désiré. En réalité, tout repose sur la finalité voulue, car chaque étude comparative possède sa propre finalité, notre étude se portera sur une analyse comparative entre les SC des deux entreprises.

L'analyse comparative se fera en comparant les réponses des deux études effectuées auprès de Numilog et Novo Nordisk par axe, pour faire ressortir les similitudes et les différences des deux entreprises, pour conclure une réponse à notre problématique principale qui est de déterminer l'impact du Covid-19 sur les deux SC de ces entreprises et leur mécanisme de prévention et d'anticipation face aux risques en général et au Covid-19 en particulier.

Un tableau dédié à chaque axe d'analyse sera effectué pour souligner les points de convergence et de divergence entre les entités. Il faut noter que les 2 entreprises appartiennent à deux secteurs différents, cependant nous allons comparer les outils et le mode d'emploi organisationnels face aux fluctuations et perturbations que le marché engendre sur ces derniers.

Section 01 : Analyse comparative

Cette section a pour but d'établir les points de convergence et de divergence sur différents points abordés lors des entretiens dans les deux entreprises, un tableau recapitulatif de chaque axe va illustrer en mieux les points similaires et différents des deux entreprises.

1 Comparaison De L'axe Organisationnel :

Le tableau qui va suivre illustre les points de divergence et de converge du premier axe :

Chapitre 05 : Analyse comparative de l'impact du Covid-19 sur la SC de Numilog et Novonordisk

Tableau n°5.1 : Comparaison organisationnelle des deux entreprises

Points de comparaison	Points de convergence	Points de divergence	
		Numilog	Novo Nordisk
La mission de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfaction client à travers des produits/services de qualité. • Mettre le client comme principal centre d'intérêt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orienté vision création de partenariat durable et partage d'expérience. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orienté vision RSE/ circular zéro.
Les normes et procédures	<ul style="list-style-type: none"> • Les deux entreprises travaillent en suivant les normes et les procédures strictes qui représentent une feuille de route de leurs opérations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Même si l'entreprise respecte les normes, cependant elle n'est pas certifiée. • Numilog n'exige pas de certification normes à ses clients. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise est certifiée (ISO 14000 / 9001) et est très reconnue par la rigueur de ses procédures. • L'entreprise exige la traçabilité et la certification ISO à ses collaborateurs.
L'importance sur le marché algérien, et la relation avec les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • La contribution dans l'amélioration de l'économie algérienne. • Une entraide et l'échange de l'expertise entre les entreprises et leurs partenaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leader et référence incontournable sur le marché. • La majorité de ses partenaires sont les plus grandes entreprises leader dans le domaine de l'agroalimentaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Occupe une place importante, leader sur une seule catégorie de produits, les anti-diabètes. • Ses partenaires sont des sous-traitants.
Les changements d'organisation après l'arrivée du Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun changement n'a été constaté au niveau de l'organisation. 	/	/

Chapitre 05 : Analyse comparative de l'impact du Covid-19 sur la SC de Numilog et Novonordisk

Points de comparaison	Points de convergence	Points de divergence	
		Numilog	Novo Nordisk
Le changement de l'offre et la demande après l'arrivée du Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> Changement observé concernant la demande seulement. 	<ul style="list-style-type: none"> Diminution de la demande sur les services de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation de la demande sur les produits de l'entreprise vu la pénurie.
Les mesures face à la panique des employés durant le début du Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> Mettre les moyens nécessaires pour instaurer un climat de travail rassurant pour les employés. 	<ul style="list-style-type: none"> Tests PCR n'étaient pas disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> Création d'une cellule de crise et allocation d'un budget nécessaire. Signé une convention avec L'UMMTO.
Le licenciement et le travail des employés	<ul style="list-style-type: none"> Aucun employé n'était licencié à cause de la pandémie. 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les employés travaillent sur place. 	<ul style="list-style-type: none"> Une grande partie des employés sont mis en télétravail.
Les cas de contamination	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en congé les employés qui présentent des symptômes. Isoler les cas suspects et ne pas prendre de risque. 	<ul style="list-style-type: none"> Absence de moyens de diagnostic Covid-19 dans la ville de Bouira. 	<ul style="list-style-type: none"> Un partenariat signé qui permet de diagnostiquer les employés suspects.
Les règlements de l'Etat durant la pandémie	<ul style="list-style-type: none"> Les deux entreprises n'étaient pas concernées par les règlements imposés par l'Etat durant le confinement. 	/	/

Source : Élaboré par nous-mêmes

Les deux entreprises adoptent une optique marketing dans leurs stratégies en mettant le client et ses besoins au centre de leurs activités qui consistent à satisfaire et fidéliser ce dernier. Pour cela les entreprises visent à offrir des produits/services de qualité en optimisant les coûts, et prévenir les risques liés à leur exploitation, d'où l'importance de respecter les normes afin d'atteindre cet objectif.

Dans le domaine médical, les exigences sur la qualité sont plus importantes et

Chapitre 05 : Analyse comparative de l'impact du Covid-19 sur la SC de Numilog et Novonordisk

indispensables pour travailler car on parle de la santé du client voilà pourquoi Novo Nordisk et ses partenaires sont tous certifiés dans les normes contrairement à Numilog qui est une entreprise de services qui peut se passer de la certification tant qu'elle suit les normes.

Chaque entreprise a une importance cruciale dans le marché algérien. Un changement qui aurait pu survenir à cause de la pandémie du Covid-19 aurait eu des répercussions sur le client final et l'économie algérienne, mais grâce aux mesures entreprises pour contenir cette pandémie et les facilitations mises en place par l'Etat, les répercussions ont été évitées. Cependant cela n'a pas empêché d'apercevoir un changement et de déduire que en fin de compte c'était le marché qui a impacté les entreprises. Dans le cas de Numilog sa demande a diminué contrairement à Novo Nordisk qui a connu une hausse dans ses ventes.

2 Comparaison De L'axe Performance :

Ce tableau va illustrer les points de divergence et de converge du deuxième axe :

Tableau n°5.2 : Comparaison de l'axe performance des deux entreprises

Points de comparaison	Points de convergence	Points de divergence	
		Numilog	Novo Nordisk
La perception de la performance	<ul style="list-style-type: none"> • La performance est un objectif à atteindre. • Les indicateurs de performance sont un outil indispensable pour l'évaluation de la performance dans les deux entreprises et fixer les moyens d'amélioration des opérations et les processus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ses indicateurs de performance englobent toute l'activité de l'entreprise en interne et en externe. • Les clients sont concernés par la performance (KPI contractuels). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ses indicateurs de performance concernent principalement les risques liés à la qualité du produit. • Dans l'entreprise les employés sont concernés par la performance (cLean Academy).

Chapitre 05 : Analyse comparative de l'impact du Covid-19 sur la SC de Numilog et Novonordisk

Points de comparaison	Points de convergence	Points de divergence	
		Numilog	Novo Nordisk
L'impact de la pandémie sur la performance interne	<ul style="list-style-type: none"> Au niveau interne même en période de crise les entreprises sont restées performante et travail sur 3 shifts. 	/	/
L'impact sur la productivité	/	<ul style="list-style-type: none"> Une baisse de productivité liée à la baisse de la demande des clients sur les services. 	<ul style="list-style-type: none"> La productivité n'était pas impactée.
L'impact sur le rendement des employés	<ul style="list-style-type: none"> Le rendement des employés n'était pas impacté. 	<ul style="list-style-type: none"> Le rendement des employés a augmenté après l'apparition de la pandémie. 	<ul style="list-style-type: none"> Le rendement des employés était maintenu au même rythme qu'avant la crise.
L'impact de la pandémie sur les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> La pandémie a impacté les partenaires des deux entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> Les partenaires ont impacté la performance de l'entreprise puisqu'elle dépend principalement d'eux (baisse des volumes) 	<ul style="list-style-type: none"> Les partenaires ont impacté la performance de l'entreprise partiellement (hausse des prix).
L'impact financier de la pandémie	/	<ul style="list-style-type: none"> Numilog était impacté financièrement à cause de la baisse des volumes. 	<ul style="list-style-type: none"> La pandémie était bénéfique pour Novo Nordisk grâce à l'augmentation de ses ventes malgré l'augmentation des prix des matières premières.

Chapitre 05 : Analyse comparative de l'impact du Covid-19 sur la SC de Numilog et Novonordisk

Points de comparaison	Points de convergence	Points de divergence	
		Numilog	Novo Nordisk
L'impact des entreprises sur le marché algérien pendant la pandémie	/	<ul style="list-style-type: none"> Le marché algérien a impacté l'entreprise d'une manière indirecte et non l'inverse. 	<ul style="list-style-type: none"> L'entreprise a impacté le marché algérien d'une manière positive en maintenant son offre même en période de crise.

Source : Élaboré par nous-mêmes

Pour les deux grandes entreprises, la performance est l'objectif à atteindre et l'évaluation de cette dernière est importante pour voir le degré de réalisation des objectifs et déterminer les leviers d'amélioration.

Pour Novo Nordisk la performance représente sa maîtrise parfaite de ses processus et les risques qui peuvent surgir et freiner la cadence de production. Les employés sont fortement impliqués dans ces processus ce qui reste judicieux dans ce domaine de la santé où le bien être du client est synonyme de qualité. Chez Numilog la performance est fortement liée à la satisfaction des attentes des clients car c'est auprès d'eux que l'entreprise devra rendre des comptes sur le degré de réalisation de leurs exigences.

Les entreprises ont prouvé leurs performances durant la période de la pandémie qui n'a pas changé, mais concernant l'impact de la pandémie sur elles, Numilog comme toutes les entreprises de services durant cette période a été impactée financièrement par sa forte dépendance au marché ce qui s'est clairement répercuté sur sa productivité, contrairement à Novo Nordisk qui est maître de son destin et qui était impactée de manière positive sur le plan financier par la pandémie ce qui a été traduit par un impact positif sur le marché algérien par l'entreprise.

3 Comparaison De L'axe management du risque :

Le tableau qui va suivre illustre les points de divergence et de convergence du troisième axe

Chapitre 05 : Analyse comparative de l'impact du Covid-19 sur la SC de Numilog et Novonordisk

Tableau n°5.3 : Comparaison de l'axe management du risque des deux entreprises

Points de comparaison	Points de convergence	Points de divergence	
		Numilog	Novo Nordisk
La perception du management du risque	<ul style="list-style-type: none"> • Une démarche préventive et de détection du risque. 	<ul style="list-style-type: none"> • PDCA exclusivement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus d'outils 5's, Kaizen board, Yamazumi.
Les risques liés au Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> • Le risque de contamination et de propagation de la maladie dans le lieu de travail. 	/	/
Les mesures prises par les entreprises pour la gestion de la pandémie	<ul style="list-style-type: none"> • La création d'une cellule de crise. • La communication et la sensibilisation. 	/	/
La collaboration avec les partenaires en période de pandémie	<ul style="list-style-type: none"> • La présence de la collaboration. 	<ul style="list-style-type: none"> • La confidentialité de certaines informations et une entraide partielle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le partage de maximum d'informations et une collaboration totale.
Le rôle de la mesure et de l'évaluation de la performance dans le management du risque	<ul style="list-style-type: none"> • Les indicateurs de performance sont un outil pour la prévention des risques. • La mesure de performance : un levier pour évaluer le risque. 	/	/

Chapitre 05 : Analyse comparative de l'impact du Covid-19 sur la SC de Numilog et Novonordisk

Points de comparaison	Points de convergence	Points de divergence	
		Numilog	Novo Nordisk
Les apports de l'expérience Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> • Un apport positif. • Force d'adaptabilité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un historique d'informations pour l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il a permis de démontrer la force de l'entreprise face aux imprévus.
Les futurs plans de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • La présence d'une planification future. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'innovation dans le domaine des e-services. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'innovation de nouveaux produits et l'amélioration continue de la qualité.
Une supply chain robotisée	/	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise dispose déjà d'une plateforme robotisée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un projet envisageable dans un futur proche.
Des changements dans la gestion future de l'entreprise	/	<ul style="list-style-type: none"> • La stratégie de l'entreprise est déjà planifiée à long terme et ne changera pas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les changements sont prévus selon l'avancement des projets et leurs accomplissements.

Source : Élaboré par nous-mêmes

Même si les démarches liées aux risques sont différentes dans les deux entreprises tout de même l'objectif reste unique, la prévention et la gestion de ses derniers. Pendant la pandémie du Covid-19, le risque principal était le risque de contamination, les mesures prises et l'évaluation permanente de la performance ont permis aux entreprises de maîtriser la situation.

L'apport de l'expérience Covid-19 était bénéfique pour les entreprises qui prévoient déjà leurs futurs dans leurs domaines respectifs. Numilog qui se dirige vers une stratégie à long terme, de plus en plus vers les investissements dans l'air des nouvelles technologies et les high-tech, et Novo Nordisk planifie selon la priorité des projets et préfère investir davantage sur l'innovation de sa production et son potentiel humain.

Chapitre 05 : Analyse comparative de l'impact du Covid-19 sur la SC de Numilog et Novonordisk

4 Synthèse de l'étude comparative :

Après avoir classifié les points de convergence, de divergence et établi une analyse par trois principaux axes liés aux deux cas déjà traités des entreprises Numilog & Novo Nordisk, on peut maintenant tirer les conclusions suivantes :

- ✓ La fonction logistique chez Numilog est une fonction créatrice de valeur et représente le cœur de métier de cette entreprise de service, la fonction logistique de Novo Nordisk est une fonction génératrice de coûts car elle est une fonction support.
- ✓ La perception du management du risque est différente dans les deux entreprises, car Numilog perçoit le risque comme étant une contrainte au bon déroulement de ses prestations, et Novo Nordisk comme étant un danger qui touche la qualité de ses produits.
- ✓ La certification et le travail dans les normes sont cruciaux dans une industrie de production surtout dans le domaine pharmaceutique. Son absence nuit à la crédibilité de l'entreprise, une industrie pharmaceutique qui n'est pas crédible ne vend pas. Contrairement aux entreprises de service qui peuvent bien travailler sans être certifier mais tout de même elles perdent une bonne part de marché composée de clients exigeants.
- ✓ Une entreprise de production dépend de ses fournisseurs et de la demande du marché, une entreprise de service dépend de la demande de ses clients qui eux dépendent du marché.
- ✓ Malgré la différence des deux secteurs d'activité les outils qu'ils utilisent restent presque les mêmes et l'optique marketing pour la satisfaction client reste un objectif commun.
- ✓ La planification future et l'innovation sont plus faciles pour les entreprises de services contrairement aux entreprises de production qui nécessitent des employés avec de grands moyens et plus de temps pour le développement de nouveaux produits et un suivi permanent de l'environnement.
- ✓ L'évaluation de la performance est indispensable pour mesurer le degré de réalisation des objectifs de l'entreprise et la performance peut prendre une perception différente selon le domaine d'activité de l'entreprise.

Chapitre 05 : Analyse comparative de l'impact du Covid-19 sur la SC de Numilog et Novonordisk

- ✓ Le principal risque lié au Covid-19 pour une entreprise est le risque de la propagation de la maladie dans le lieu de travail ce qui pourrait arrêter l'activité.
- ✓ Numilog et Novo Nordisk étaient réactives face à la pandémie ce qui a permis de minimiser l'impact et garder leurs performances pendant cette période.
- ✓ Les entreprises de services étaient parmi les secteurs les plus impactées financièrement pendant la pandémie contrairement aux industries pharmaceutiques qui ont bénéficié de cette pandémie pour accroître leurs ventes.
- ✓ Le domaine du service est le plus impacté par les risques sanitaires.
- ✓ La mesure de la performance est un outil de prévention du risque.
- ✓ Quel que soit le domaine la collaboration entre les partenaires de la supply chain est importante dans le cadre d'une stratégie gagnant-gagnant.
- ✓ Le changement constaté sur le marché pendant cette pandémie est un changement principalement lié à la demande.
- ✓ Les partenaires de la société Novo Nordisk sont principalement des fournisseurs qui ont été impactés par la hausse des prix et les problèmes liés à l'approvisionnement. Les partenaires de la société Numilog sont principalement des producteurs qui ont été impactés par la demande sur leurs produits et l'approvisionnement en matières premières.
- ✓ Les deux entreprises sont performantes dans leurs domaines, la position de leader sur le marché algérien n'a pas épargné Numilog sur le plan financier, être leader ne donne pas une immunité certaine face aux imprévus.

Chapitre 05 : Analyse comparative de l'impact du Covid-19 sur la SC de Numilog et Novonordisk

Conclusion du chapitre

À travers cette étude, on déduit que les deux entreprises accordent une place primordiale à la gestion des risques et imprévus qui peuvent potentiellement nuire à la stabilité et la résilience de leur SC face aux perturbations qui interrompent la circulation et le flux à travers les acteurs de la SC. On a pu constater que la collaboration *win-win* entre nos deux entreprises et leurs partenaires constitue un facteur clé de succès, ajoutant à cela leur système de qualité (PDCA en particulier) qui attribue un axe d'amélioration continue au processus et activités, ceci pour atteindre l'excellence opérationnelle au sein des deux sites.

La crise sanitaire était pour les deux cas un risque d'incertitude énorme avec des fluctuations majeures des marchés locaux et mondiales, où les entreprises ont dû faire face aux défis majeurs tel que le manque de réapprovisionnement, contamination du personnel, restriction étatique, instabilité des marchés, le déclin de l'économie, la pénurie de matières premières, la hausse des prix. Sur ce, une application concrète de mécanismes de SCRM comme étant un levier d'amélioration de la performance, tout en gérant les risques générés par le Covid-19 et ses complications était nécessaires.

On ne peut dire que la pandémie du Covid-19 ait été sans impact sur les entreprises en revanche, on peut statuer que l'adaptabilité rapide et efficace face aux changements alarmants imposés par la nouvelle conjoncture économique avait été en faveur de Numilog et NovoNordisk. Puisque aucun déclin majeur de leur activité n'ait été enregistré, grâce à leur capacité d'anticiper les modifications et de réaction à temps pour contenir les conséquences fatales de la crise qui est la perte des parts de marché avec leur position de leader qu'occupe ces deux entreprises.

Notre analyse a eu pour but de souligner les différents outils de prévention et plans d'actions déployés au sein des deux sites durant le Covid-19, on peut déduire que les résultats obtenus ont, pour notre part, été satisfaisants et que les objectifs assignés au départ ont été atteints.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le but de notre recherche était d'étudier l'impact de la crise sanitaire du Covid-19 sur les SC pharmaceutique et de service au sein de Novo Nordisk et Numilog respectivement. Nous avons soigneusement choisi ce thème vu son actualité et sa vision pluridisciplinaires qui touche différents secteurs d'activités et stratégie de gouvernance.

Pour cela nous avons affecté une recherche bibliographique active en relation avec notre thématique. La réalisation de la partie théorique avait d'abord pour objectif d'éclairer, en premier lieu, quelques notions fondamentales de la SC et SCM, suivi de quelques études récentes qui traitaient sur le sujet du Covid-19 et son impact sur les organisations. En deuxième lieu, nous avons abordé la notion de performance et sa corrélation avec les risques liés au SC.

Pour ce qui est de l'étude empirique, nous avons réalisé une analyse comparative, à travers des entretiens semi-directifs qui se sont tenus au sein des deux organismes d'accueil respectifs suivi d'une analyse du contenu. Pour souligner l'impact du Covid-19 sur les entreprises et leur réseau collaboratif.

Il est évident que Numilog et NovoNordisk assurent un suivi régulier et rigoureux muni d'une évaluation étroite et continue de leur SC. En plus de tout ce qui a été dit précédemment, les deux entreprises soutiennent une réflexion commune sur l'amélioration continue de leur SC, ceci en collaborant d'une manière efficace et optimisée avec tous les acteurs de leurs chaînes logistiques respectives.

Le succès de ces deux entreprises, issues de différents secteurs d'activités, en tant qu'organisation dépend de leur capacité à identifier et à exploiter les opportunités générées par la fluidité des flux de leur activité et les marchés sur lesquels elles opèrent. Pour concrétiser ses objectifs tracés à long terme, et rester compétitives sur leur marché les deux entreprises déploient une stratégie SCRM, qui représente une partie intégrante à la réalisation des ambitions des entreprises tout en plaçant l'évaluation des risques et perturbations qui peuvent nuire au planning tracé au cœur de leur stratégie décisionnelle.

Compte tenu de ces constats, nous pouvons clairement confirmer notre première hypothèse qui stipule que l'instabilité la SC de l'entreprise sont dus majoritairement à la crise sanitaire du Covid-19. En effet, le covid-19 a déstabilisé les SC à l'échelle mondiale et c'est le même cas au sein des deux entreprises et leurs partenaires. Quant à la deuxième hypothèse qui laisse supposer que l'instabilité est due à un mauvais mécanisme de prévention et de préparation aux imprévus infirmer, vu que selon les informations recueillies au sein des deux entités on peut dire que les mécanismes de prévention quant aux risques et imprévus est appliqué et a énormément aidé les entreprises à mieux réagir au risque. Nous confirmons aussi la troisième hypothèse qui stipule qu'une mauvaise gestion de risques de la SC met en péril la satisfaction des exigences des clients puisque les clients représente le moteur de n'importe qu'elle business et leur satisfaction se place au centre d'intérêt et qu'une mauvaise gestion des risque liées au SC peut réduire voire mettre fin à l'activité de l'entreprise.

Numilog et NovoNordisk suivent une démarche commune, qui est la documentation et standardisation des processus et des activités tout au long de l'exécution de leurs opérations. La gestion des risques est incorporée à chaque étape, ce qui permet aux entreprises d'anticiper, détecter, prioriser et agir d'une manière opérationnelle et efficace grâce au système préétabli de gestion de risques.

Durant la période où la crise sanitaire battait son plein, plus précisément en mars 2020, où le monde a connu un bouleversement inattendu, suivie d'une fluctuation sans pareil, un changement quasi inconnaissable du comportement du consommateur, ce qui a changé les paradigmes du business et de l'économie internationale et qui a prouvé que les collaborations entre partenaires étaient la nouvelle norme de succès. Les deux entreprises ont non seulement réussi à atténuer les risques qui gâtaient la résilience de leur supply chain, mais aussi s'adapter aux nouveaux contextes économiques et tirer profit des circonstances grâce à leur système organisationnel flexible et évolutif et soutenu par une stratégie SCRM solide.

Pour conclure, à la lumière des résultats précédents, nous avons montré les différents freins des entreprises dont elles ont fait face au début de la crise tel que la panique, manque d'effectifs, mesure de sécurité et de distanciation et leur adaptations face aux changements et l'instabilité de leur écosystème, sans oublier le respect des normes et réglementation qui a grandement aidé à se procurer des avantages auprès des partenaires et sécuriser leur processus face aux risques. Le covid-19 est bel et bien une réalité que les entreprises ont dû soulever pour pouvoir survivre, et tenir bon face à la rude concurrence et à la volatilité des marchés. Sur

ce on peut clairement trancher que les outils de SCRM sont devenus indispensables à la bonne maîtrise des risques liés à la circulation des flux à travers les acteurs et partenaires et à l'amélioration des performances et des perspectives de développement.

Pour terminer, nous souhaitons que notre modeste travail de recherche puisse convaincre les entreprises algériennes à se lancer dans une démarche SCRM, et à répondre à des standards de qualité (ISO...) Internationaux. Nous espérons aussi, qu'il y aura d'autres étudiants qui reprendront des thème similaires tel que le management de risque liée au Bullwhip effect, la SCRM comme étant une démarche proactive ou bien la gestion des risque sanitaire et bien d'autres, et le développeront davantage afin de faire connaître, comprendre et appliquer une démarche proactive et dynamique face aux risques .

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- Dash Wu (Desheng) • L. Olson (David), *Pandemic Risk Management in Operations and Finance Modeling the Impact of COVID-19*, Lincoln, Springer, 2020
- DONIER, (Ph. P) et FENDER (M) : *la logistique globale : enjeux, principes, exemples*, Edition d'organisation, Paris, 2002
- Fender(Mickal), Baron (Franck), *SCM en 37 outils*, DUNUD, 2012
- LE MOIGNE (Rémy), *le supply chain management : achat production logistique, transport vente*, édition DUNDO, Paris, 2017
- PIMOR (Yves), FENDER (Michel), *logistique : Distribution, achat, soutien*, Dunod, paris, 2008
- Porter (Mickael), *Redefining healthcare*, Harvard Business Press, NewYork, 2006,
- Raymond (Kelly), *Optimizing Your Supply-Chain Performance to Assess and Improve Your Company's Strategy and Execution Capabilities*, Taylor & Francis, London, 2020, p98
- TANG (O), MUSA (N) & LI (J): "Dynamic pricing in the newsvendor problem with yield risks."In: *International Journal of Production Economics* Vol. 139, no 1, (2012)
- Uchikawa, "Toyota Production System and Kanban System: Materialization of Just-in-Time and Respect-for-Human System," *International Journal of Production Research*, Vol. 15, No. 6. 1977
- Waters (Donald), *An introduction to the supply chain management*, Palgrave Macmillan, New York, 2003, p42
- Zsidisi (George A). Ritchie (Bob), *SUPPLY CHAIN RISK A Handbook of Assessment, Management, and Performance*, Springer Science Business Media, 2009

Articles et revues scientifiques

- AST74 *santé au travail interprofessionnel & BT*, Employeurs, salariés, élus du personnel, ... : comment Préserver la santé psychologique des travailleurs en Période de crise sanitaire COVID 19, 2020

Bibliographie

- BELIN-MUNIER (Christine), chaîne logistique et SCM dans les revues francophones de gestion : Conseil en Management, 2020, Paris
- COPPEMAN (Olivier), 1 La Supply Chain face au Covid-19 Impacts et actions de résilience, KYU Associés,
- COPPEMAN (Olivier), 1 La Supply Chain face au Covid-19 Impacts et actions de résilience, KYU Associés, Conseil en Management, 2020, Paris
- FERHANE (Fathi), CHAIB (Aziz), Impact économique du coronavirus sur les entreprises Algériennes, EVIDENCIA Business Academy, Algérie, 2020
- KILPATRICK(Jim), BARTER (Lee), COVID-19 : Gestion des risques et des perturbations liées A la chaîne d’approvisionnement, Deloit, Canada, 2020
- LAKHEL (Karim), La crise du coronavirus et l’économie algérienne : impacts et défis, journal El Watan, Algérie 2020
- Quelle dimension stratégique? XXIIIème conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), May 2014, Rennes, France
- Sukati (Inda) : The Study of Supply Chain Management Strategy and Practices on Supply Chain Performance, Elsevier Ltd, 2012, p4

Travaux universitaires

- ELOCKSON (Célestin), thèse de doctorat le management des risques de la supply chain et la performance des entreprises agro-industrielles, spécialité Sciences de Gestion, Université d’Artois, France, 2017
- MAHMOUDI (Jaouher), thèse de doctorat simulation et gestion des risques en planification distribuée de chaînes logistiques : application au secteur de l’électronique et des télécommunications, spécialité logistique, l’école nationale supérieure de l’aéronautique et de L’espace, Toulouse, 2006
- MOULOUA (Zerrouk) : Ordonnements coopératifs pour les Chaînes logistiques, thèse de doctorat spécialité informatique, l’Institut National Polytechnique de Lorraine, France, 2007
- Blaha (Lahcen), SCM et planification avancées, Mémoire de magistère en sciences économiques, université de Tlemcen 2006, p67

Bibliographie

- ABBAS (Sonia) et MEZIANI (Sarah), La chaîne logistique et la gestion des stocks d'une entreprise Cas d'étude : IFRI, mémoire de Master commerce international et logistique, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales Et des Sciences de Gestion, université de Bejaïa, Algérie, 2018
- AMAROUICHE (Anase), CHAPPELLIER (Philippe), GEORGE (Alain). La gestion des risques dans une chaîne D'approvisionnement : Le cas de la filière d'approvisionnement en fruits et légumes d'une entreprise D'Import-Export : Rencontres internationales de la recherche en logistique et supply chain (RIRL), Association Internationale de Recherche en Logistique et Supply Chain Management (AIRL-SCM), Paris, 2018
- Boubakour (F), polycopié de cours : Supply chain management (chapitre 01 : introduction à la SCM), EHEC
- Cours gestion de la chaine logistique, université de Batna 2, faculté de technologie, département génie industrie
- ESSAFI (Sara), ELKHARRAZ (Abdalilah), Élaboration d'un modèle théorique de la contribution des systèmes d'information à la gestion des risques logistiques, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Maroc, avril 2019
- GOUIZA (Fouzia), Modélisation et évaluation des performances de la chaine de transport intermodal de porte à porte, le cas du corridor de la Vallée de Seine, thèse de doctorat Spécialité : Génie informatique, automatique et traitement de signal, université de Normandie, France, 2016
- Makoudi (Louiza), Essai d'application de la méthode lean 5S et management visuel dans un projet de lancement d'une plateforme logistique, Mémoire sciences commerciales, École des hautes études commerciales d'Alger, 2017
- MARQUÈS (Guillaume). Management des risques pour l'aide à la gestion de la collaboration au sein d'une Chaîne logistique : une approche par simulation. Institut National Polytechnique de Toulouse INPT, 2010
- MENAOUI (Amine) : L'impact de la Supply chain management Sur la satisfaction client ETUDE DE CAS : DANONE Djurjura Algérie, mémoire de Master management des PME-PMI, faculté de droit sciences économiques et de gestion, université du Maine, France
- Szymonik (Andrzej) : Logistics and Supply Chain Management, Lodz University of Technology, 2012, p187

Webographie

- [http://www.scrlc.com/about.php#:~:text=The%20Supply%20Chain%20Risk%20Leadership,SCRLC\)%20was%20established%20in%202006.&text=The%20council%20includes%20leading%20companies,kinds%20of%20supply%20chain%20risks](http://www.scrlc.com/about.php#:~:text=The%20Supply%20Chain%20Risk%20Leadership,SCRLC)%20was%20established%20in%202006.&text=The%20council%20includes%20leading%20companies,kinds%20of%20supply%20chain%20risks)
- <https://books.openedition.org/enseditions/291?lang=fr>
- <https://www.bsigroup.com/fr-FR/Normes/Informations-sur-les-normes/Quest-ce-que-une-norme/>
- <https://www.createch.ca/fr/blogue/sap-definition-guide-complet>
- <https://www.efficacy.com/fr/indicateurs-cles-performance/>
- <https://www.faq-logistique.com/Supply-Chain.htm.com>
- https://www.google.com/amp/s/blog.scallog.com/differences-supply-chain-logistique%3fhs_amp=true
- <https://www.iata.org/contentassets/31c639da45924ad1ad41fcc42fa07fa6/2020-03-05-01-fr.pdf>
- <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198655-balanced-scorecard-definition-et-synonymes/>
- <https://www.mecalux.fr/blog/supply-chain-definition>,
- <https://www.mecalux.fr/blog/supply-chain-definition.com>
- <https://www.piloter.org/techno/SCM/strategie-supply-chain.htm>
- https://www.wto.org/french/news_f/archive_f/tfore_arc_f.htm

Autres

- Documents internes des deux entreprises
- Supply Chain Council

Annexes

Liste des annexes

N°	Titre	Page
3.1	Guide d'entretien	146
3.2	Fiche de non-conformité	152
3.3	Ordre de chargement et déchargement dossier SOBCO	153
3.4	Historique de Novonordisk en Algérie	157
3.5	Historique du groupe Cevital	157
3.6	Organisme groupe Cevital	158
3.7	L'écosystème Novonordisk	158
3.8	L'organisation LMTO	159
3.9	Plateforme Numilog Bouira	159
3.10	Organisme Numilog Bouira	160
3.11	Organisation Numilog Bouira	160
3.12	Flux sur la plateforme Bouira	161
3.13	Les moyens de transport cher Numilog	161
3.14	Moyens de stockage de Numilog	162
3.15	Capacité de la plateforme Numilog Bouira	162

Annexe N°3.1 : Guide d’entretien

Interviewés : les responsables de Numilog & Novonordisk

Sujets de l’entretien : l’impact de la pandémie sur la supply chain des entreprises

Cas d’étude : Numilog & Novonordisk

Tout d’abord nous vous remercions sur le temps que vous nous accorder pour réaliser cet entretien qui a pour objectif d’aboutir à une meilleure compréhension de l’impact de la pandémie sur votre entreprise.

Au cours de notre entretien, nous allons essayer de répartir les questions sur trois axes primordiaux qui nous permettrons d’établir une meilleure analyse et être précis dans notre étude.

Axe organisationnelle :

Question 1.1: Quelle est la mission, la vision, et le but de l’entreprise ?

.....
.....
.....

Question 1.2 : L’entreprise est-elle reconnue et respecte-elle les normes ?

.....
.....
.....

Question 1.3 : Quelle est l’importance de l’entreprise et ses partenaires dans le marché algérien ?

.....
.....
.....

Question 1.4 : Quelle est l'importance de l'entreprise et ses partenaires dans le marché algérien?

.....
.....
.....

Question 1.5 : Y a-t-il eu des changements significatifs dans l'organisation de l'entreprise après l'arrivée du Covid-19 ?

.....
.....
.....

Question 1.6 : Quels étaient les principaux changements sur le marché concernant l'offre et la demande ?

.....
.....
.....

Question 1.7 : Les débuts du Covid-19 étaient accompagnés d'une peur hystérique qui a dû sûrement toucher vos employés, n'est-ce-pas ?

.....
.....
.....

Question 1.8 : Une étude algérienne faites pendant le début de la pandémie a démontré que la plupart des entreprises ont soit licencié une partie de leurs employés ou bien ils les ont obligés à prendre un congé sans solde, était-ce le cas pour vous aussi ?

.....
.....
.....

Question 1.9 : Que faisiez-vous lorsqu'un ou plusieurs de vos employés étaient testés positifs au Covid-19 ?

.....
.....
.....

Question 1.10: L'entreprise était-elle concernée par certains règlements et/ou restrictions imposés par l'État ?

.....
.....
.....

Axe de performance

Question 2.1 : Comment la performance est-elle perçue ou considérée dans votre entreprise?

.....
.....
.....

Question 2.2 : Quel était l'impact de cette pandémie d'une manière générale sur l'entreprise ?

.....
.....
.....

Question 2.3 : Y a-t-il eu une baisse de productivité au sein de l'entreprise? Si, oui, quelles sont les principales raisons de la baisse ou pas de cette productivité ?

.....
.....
.....

Question 2.4 : Quels sont les processus les plus impactés selon le modèle SCOR ?

.....
.....
.....

Question 2.5 : Le Covid-19 a-t-il eu un impact négatif sur le rendement des employés de l'entreprise ?

.....
.....
.....

Question 2.6 : Le Covid-19 a-t-il eu un impact négatif sur le rendement des employés de l'entreprise ?

.....
.....
.....

Question 2.7 : Y a-t-il eu un impact significatif de la pandémie sur les autres partenaires de l'entreprise ?

.....
.....
.....

Question 2.8 : Les autres partenaires dans la SC ont-ils impacté la performance de l'entreprise ou bien est-ce l'entreprise qui a impacté ses partenaires ?

.....
.....
.....

Question 2.9 : Quelles étaient les répercussions de la performance de l'entreprise sur le marché algérien ?

.....
.....
.....

Axe management du risque

Question 3.1 : En quoi consiste le management du risque dans votre entreprise ?

.....
.....
.....

Question 3.2: Pour vous quels étaient les risques majeurs que l'entreprise devait faire face pendant cette crise ?

.....
.....
.....

Question 3.3 : Quelles sont les mesures prises par la firme pour la gestion de la pandémie et les adaptations ainsi que les stratégies / plan d'action face à cette crise sanitaire ?

.....
.....
.....

Question 3.4 : Comment la collaboration et la communication entre les partenaires de la SC a participé au management de la chaîne logistique pendant cette crise ?

.....
.....
.....

Question 3.5 : Quel est le rôle de la mesure et l'évaluation de la performance dans le management de risque de l'entreprise ?

.....
.....
.....

Question 3.6 : Quels sont les apports de cette expérience, crise sanitaire du Covid-19 pour l'entreprise ?

.....
.....
.....

Question 3.7 : Quels sont les plans futurs de l'entreprise ?

.....
.....
.....

Question 3.8 : Une transition même difficile soit-elle vers une e-supply chain et la robotisation est-elle envisageable après cette expérience Covid-19 ?

.....
.....
.....

Question 3.9 : Des changements importants dans le management de l'entreprise sont-ils prévus dans le futur ?

.....
.....
.....

Annexe N°3.2 : fiche de non-conformité

1- Détection de la non-conformité		Date : JJ / MM / AAAA	
<input type="checkbox"/> NC interne	<input type="checkbox"/> NC externe	<input type="checkbox"/> Réclamation client	
a) Type de la non-conformité			
<input type="checkbox"/> Sécurité Denrées Alimentaires	<input type="checkbox"/> Qualité	<input type="checkbox"/> Autre	
b) Catégorie			
<input type="checkbox"/> Industriel	<input type="checkbox"/> Dépositaire	<input type="checkbox"/> Grossiste	
<input type="checkbox"/> Détaillant	<input type="checkbox"/> Consommateur	<input type="checkbox"/> Interne	<input type="checkbox"/> Autre
c) Coordonnées			
Nom			
Adresse			
Numéro de téléphone			
d) Description détaillée de la non-conformité			

2- Désignation et référence du produit incriminé	
Produit concerné / Élément	
Quantité	
Date de fabrication	JJ / MM / AAAA
DLC	JJ / MM / AAAA
Heure de fabrication	
N° de lot	
Ligne de production	
Date de livraison / date d'achat	
N° de BL/bon transit	
N° de facture	

3- Solutions apportées sur place			
<input type="checkbox"/> Mise en quarantaine	<input type="checkbox"/> Trie	<input type="checkbox"/> Recyclage	<input type="checkbox"/> Destruction
Nom & prénom	Fonction	N° Tel.	

4- Coordonnées du formalisateur de la non-conformité			
Nom & prénom	Fonction	N° Tel.	Date
			JJ / MM / AAAA

Annexe N°3.3 : Ordre de chargement et déchargement dossier SOBCO



Vérification des camions/Cellule et de leur contenu

QUALITE & SECURITE DES ALIMENTS : Déchargement / Chargement/ des Camions / Cellule

En cas de non-conformité, pas de chargement (déchargement en zone de blocage), et prévenir les responsables opérationnels

Numéro de plombage :

Température :

- Notification du numéro de plomb du camion/ container :
- Notification du numéro de plomb noté sur le bon de Livraison :

Critères		Conforme	Non Conforme
Hygiène du camion ou du container	Absence de corps étrangers, de verre, de déchets, d'insectes, odeurs...		
Etat du plancher	Bonne intégrité et pas de morceaux de bois qui sort du plancher Absence de trace d'eau, d'huile ou autres produits sur le plancher		
Etat des plafonniers	Plafonnier intègre et non cassé, pas de trace de fuite d'eau		
Etat des parois	Propreté et Absence de trace d'eau, d'huile ou autres produits sur les parois		
Conformité chargement	Absence de produits à risque dans le chargement (produits chimiques, allergènes, produits à détruire)		
Température	Std température Transport		

QUALITE & SECURITE DES ALIMENTS : Réception des Palettes et Colis

En cas de non-conformité, pas de déchargement, et prévenir le responsable opérationnel

Critères		Conforme	Non conforme
Hygiène des palettes	Absence de corps étrangers, poussière, d'humidité, de moisissures, de salissures. Plots et traverses en bon état.		
Etat des colis	Caisses en bon état, intègre, non gondolé, non troué, non arraché, absence de moisissures et de salissures		
Traçabilité	Présence Fiches palette		
Traçabilité	Concordance des informations de la fiche palette et des étiquettes colis : DLC, SSCC		

**! \ Remarques : ! **



Scellé :

RDV :



ORDRE DE CHARGEMENT

-----Admin-----

Date de la commande/...../ 2021 : تاريخ الطلبية:
 N° BT/Chargement : **CMD** : رقم الطلبية :
 Nom du chauffeur : : اسم السائق :
 Imm Rem : : رقم المقطورة / N°Tél :
 N° Quai : : رقم رصيف الشحن
 *Heure Entrée ADM:.....H..... / Heure Sortie ADM:H..... : وقت دخول السائق / وقت خروج السائق

-----Exploitation-----

*Heure Mise à quai:H..... : وقت وصول الشاحنة عند الرصيف :

Heure Début de chargement :H..... : وقت بداية الشحن:

*Heure Fin de chargement :H..... : وقت نهاية الشحن:

Nbr de palettes chargées : : عدد الباليت المشحنة:

*Visa ADM**Visa EXP**Chauffeur*

Motifs de retard de chargement :

Mettre une croix dans la case appropriée.

Adm	Non-respect de cadencier des commandes	عدم احترام نظام الطلبيات	
	Retard établissement de facture client	تأخر في إعداد الفاتورة	
	Rendez-vous raté	عدم احترام موعد الشحن	
Exploitation	Retard client sur le contrôleur de chargement	التأخر في تأكيد الحمولة المجهزة للشحن	
	Remplacement article sur la commande	استبدال المنتج بعد تجهيز الطلبية	
	Chargement palette non conforme	تجهيز و شحن منتج غير مطابق للمعايير	
	Reconstitution palette	إعادة تشكيل الباليت	
	Autres :	أسباب أخرى :	

Tous les champs sont obligatoires



Vérification des camions/Cellule et de leur contenu

**QUALITE & SECURITE DES ALIMENTS : Déchargement / Chargement/ des Camions / Cellule**

En cas de non-conformité, pas de chargement (déchargement en zone de blocage), et prévenir les responsables opérationnels

Numéro de plombage :**Température :**

- Notification du numéro de plomb du camion/ container :
- Notification du numéro de plomb noté sur le bon de Livraison :

Critères		Conforme	Non Conforme
Hygiène du camion ou du container	Absence de corps étrangers, de verre, de déchets, d'insectes, odeurs...		
Etat du plancher	Bonne intégrité et pas de morceaux de bois qui sort du plancher Absence de trace d'eau, d'huile ou autres produits sur le plancher		
Etat des plafonniers	Plafonnier intègre et non cassé, pas de trace de fuite d'eau		
Etat des parois	Propreté et Absence de trace d'eau, d'huile ou autres produits sur les parois		
Conformité chargement	Absence de produits à risque dans le chargement (produits chimiques, allergènes, produits à détruire)		
Température	Std température Transport		

QUALITE & SECURITE DES ALIMENTS : Réception des Palettes et Colis

En cas de non-conformité, pas de déchargement, et prévenir le responsable opérationnel

Critères		Conforme	Non conforme
Hygiène des palettes	Absence de corps étrangers, poussière, d'humidité, de moisissures, de salissures. Plots et traverses en bon état.		
Etat des colis	Caisses en bon état, intègre, non gondolé, non troué, non arraché, absence de moisissures et de salissures		
Traçabilité	Présence Fiches palette		
Traçabilité	Concordance des informations de la fiche palette et des étiquettes colis : DLC, SSCC		



ORDRE DE DECHARGEMENT

----- Admin -----

Date de Réception : / / 2021 تاريخ الاستلام:

Bon de Transfert N° / TC : رقم سند التحويل:

N° Quai de réception : رقم الرصيف:

*Heure Entrée ADM:H..... وقت دخول السائق / Heure Sortie ADM:H..... وقت خروج السائق:

----- Exploit -----

*Heure Mise à quai:H..... : وقت وصول الشاحنة عند الرصيف

Heure Début de déchargement :H..... : وقت بداية التفريغ:

*Heure Fin de déchargement :H..... : وقت نهاية التفريغ:

Nbr de palettes déchargées : : عدد الباليت المفرغة:

Visa ADM

Visa EXP

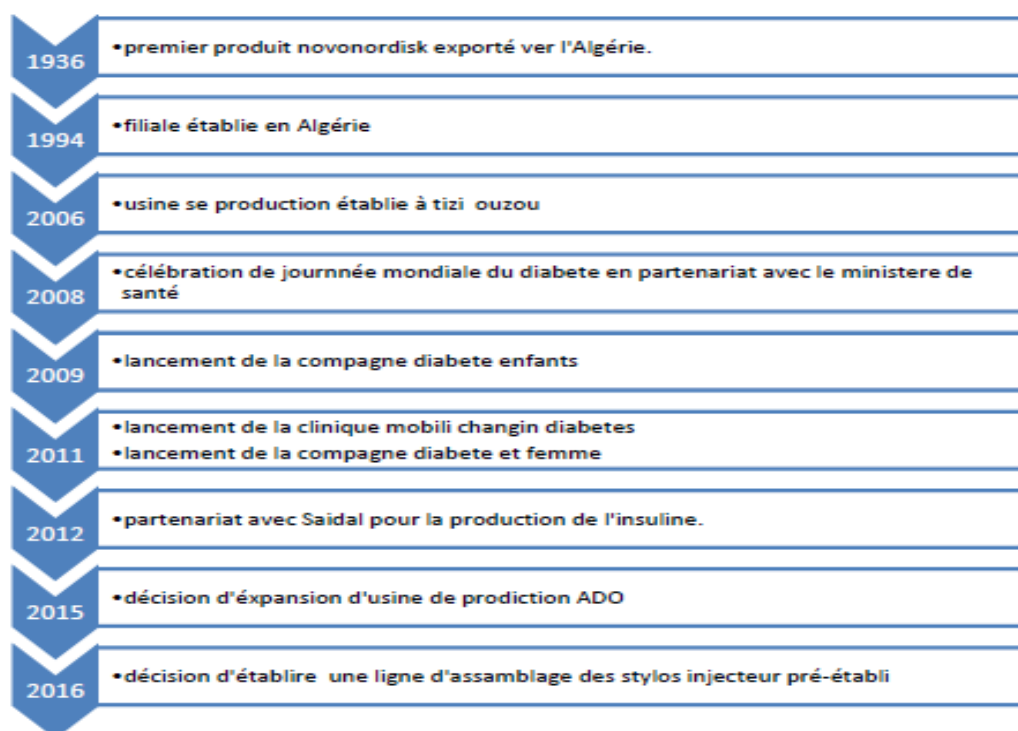
Motifs de retard de déchargement :

Mettre une croix dans la case appropriée.

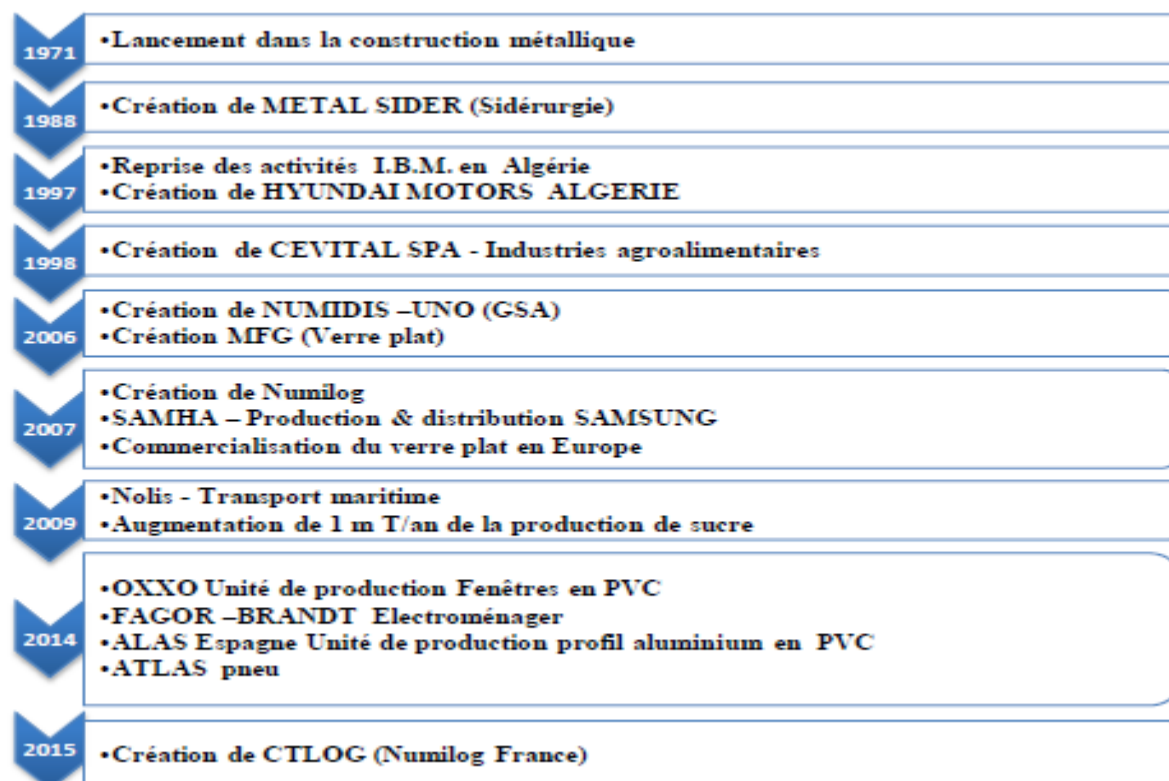
Adm	Non-respect de cadencier des réceptions	عدم احترام نظام استقبال الشاحنات	
	Non-conformité palette	باليت غير سليمة	
Exploitation	Non-conformité camion	شاحنة غير مطابقة للمعايير	
	Non qualité colis (CAS)	منتج غير مطابق للمعايير	
	Litige réception (Manque / surplus)	نقصان أو زيادة في كمية البضاعة	
	Reconstitution palette	إعادة تشكيل الباليت	
	Autres :	أسباب أخرى :	

Tous les champs sont obligatoires

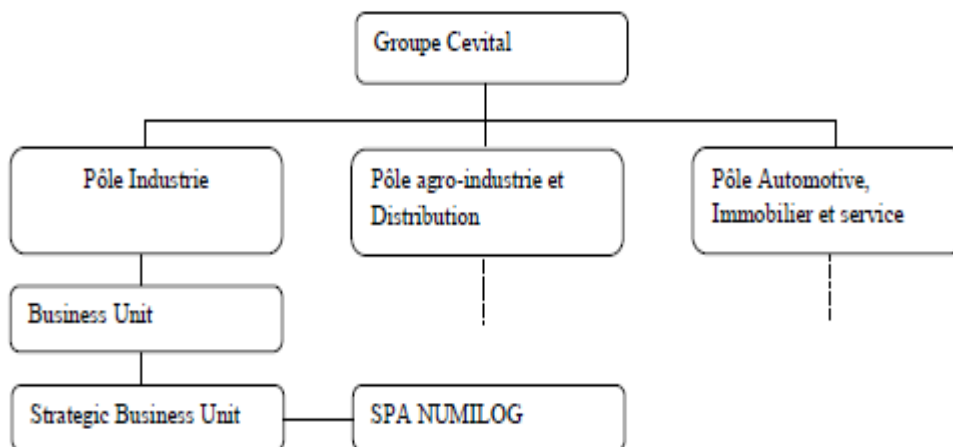
Annexe N°3.4 : historique de Novonordisk en Algérie



Annexe N°3.5 : Histoire du groupe Ceital



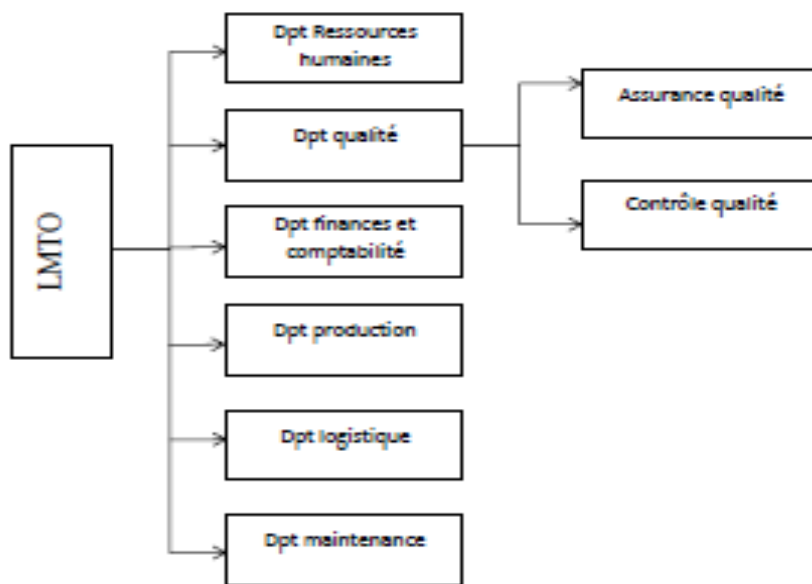
Annexe N°3.6 : organisme groupe Cevital



Annexe N°3.7 : l'écosystème Novonordisk



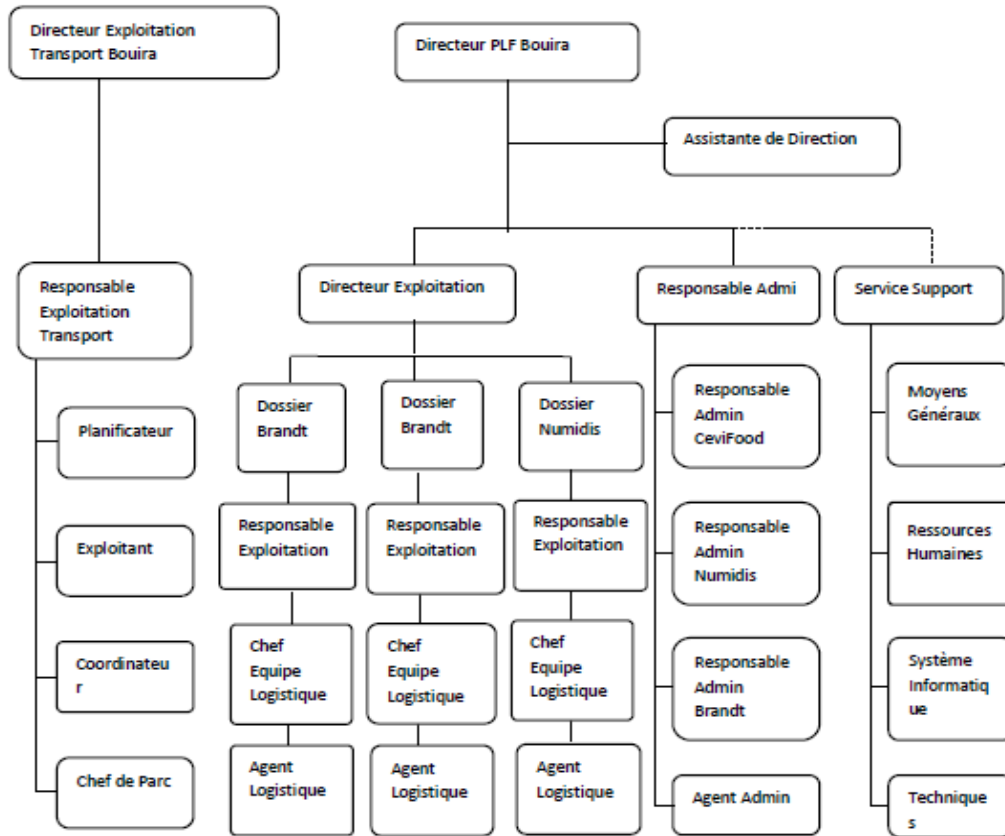
Annexe N°3.8 : L'organisation de LMTO



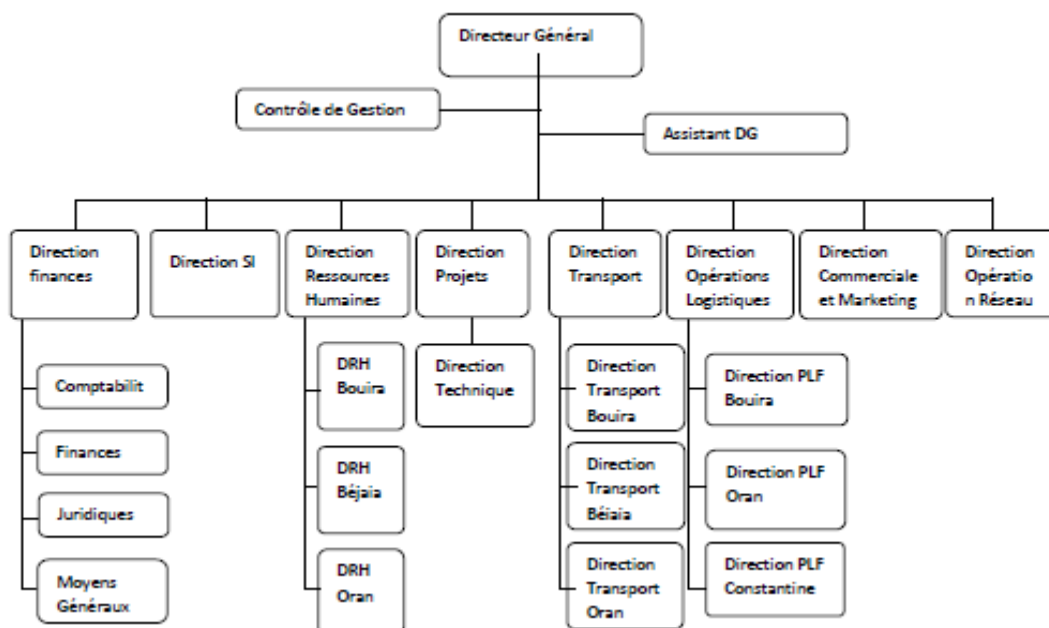
Annexe N°3.9 : plateforme Numilog Bouira



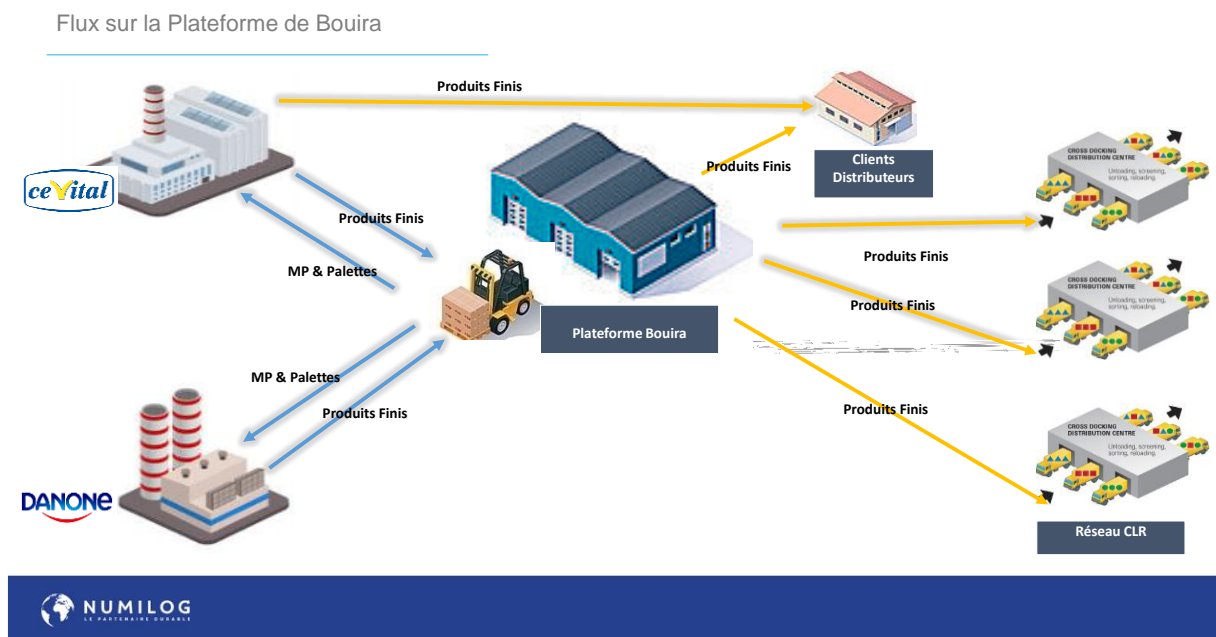
Annexe N°3.10 : Organisme Numilog Bouira



Annexe N°3.11 : Organisation Numilog Bouira



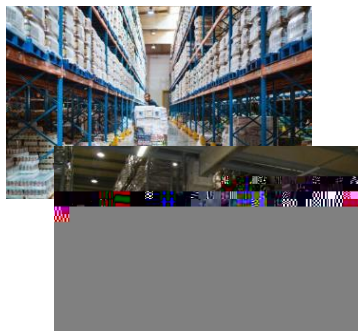
Annexe N°3.12 : Flux sur la plateforme de BOUIRA



Annexe N°3.13 : Les moyens de transport chez NUMILOG

Annexe N°3.14 : Moyens de stockage de NUMILOG

Des moyens de stockage aux normes gérés avec WMS



Nos implantations :

5 centres d'exploitations région
BOUIRA – CONSTANTINE – ORAN – SETIF – BEJAIA
Un Réseau de distribution qui couvre le territoire national

Nos infrastructures :

180 000 m2 de surface logistique (dont 45 000 m2 de surface froid)
30 Centres Régionaux (CLR)
Spécialisations Flux stockés, Cross docking

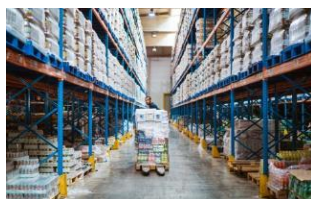
Nos moyens Techniques :

WMS – Warehouse Management System
Radio Fréquence
Terminaux embarqués
Contrôle température
4 Centres techniques de maintenance



Annexe N°3.15 : Capacité de la plateforme NUMOLOG BOUIRA

Moyens et capacité de la plate forme de Bouira



Nos Clients :

Cevital Agro	Numidis
Danone	Lactalis
Sobco	Bel

Nos Collaborateurs :

97 Agents logistique
19 Agents administratif
19 Chef d'équipe logistique
04 GDS

Nos Infrastructures :

69 000 m2 de surface de stockage (dont 6 000 m2 de surface froid négatif et 19 000 m2 froid Positif)
Repartis sur 15 cellules
Capacité de stockage de 57 500 Palettes

Nos moyens Matériels :

86 Machines, dont:
35 Chariots
51 Transpalettes



Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre 01: Généralités sur le SCM et la SC risqué en temps de covid-19	
Section 01: les fondements du supply chain management (SCM)	
1 Apparition du Supply chain management :.....	6
1.1 De la logistique au supply chain management :	7
1.2 Le concept Supply chain :	8
1.2.1 Définition :	8
1.2.2 Les stages :	10
1.2.3 Les flux :.....	11
1.2.4 Les structures de la Supply chain :.....	12
1.3 Interaction entre logistique et Supply Chain :	13
1.3.1 Les activités logistiques traditionnelles :.....	14
1.3.2 Les activités relatives au pilotage de la supply chain	14
1.3.3 Une logistique selon Les filières spécialisées de la supply chain	14
2 Supply chain management : Définitions et objectifs	14
2.1 Définition : De la Supply chain au supply chain management	14
2.2 Objectifs :.....	15
3 Stratégie du Supply chain management:	16
3.1 Stratégie efficiente :	17
3.2 Stratégie réactive :	18
4 Les outils des systèmes d'information dans le SCM :.....	19
ERP (<i>Entreprise Ressource Planning</i>) :	19
4.1 WMS (<i>Warehouse Manufacturing System</i>) :	20
4.2 TMS (<i>Transport Manufacturing System</i>) :.....	20
5 Enjeux de la SCM :	21
5.1 Relation entre la stratégie de l'entreprise à celle du SCM :.....	21
5.2 Une contribution directe à la création d'avantages concurrentiels :.....	21
5.3 Réduction des coûts globales et ressources allouées :	22
Section 02 : la supply chain face aux risques liés au coronavirus Covid-19	
1 Contexte avant le Covid-19 :.....	23
2 Apparition du Covid-19 et son impact sur les SCs :.....	25

2.1 Impact de la pandémie du covid-19 sur différentes supply chain dans le monde :.....	26
2.2 Le covid-19 en algérie :.....	27
2.2.1 Impact du covid-19 sur l'activité des l'entreprise :.....	28
2.2.2 Impact sur l'organisation des entreprises :.....	30

Chapitre 02 : la notion de performance et sa corrélation avec le SCRM

Section 01 : la performance en supply chain management

1 Définition de la performance :	32
2 Les mesureset l'évaluation de la performance :	33
2.1 Les indicateurs clés de performance (KPI) :	35
3 Modèles d'évaluation de la performance :.....	38
3.1 Le Modèle SCOR :.....	38
3.2 Le modèle BSC :.....	40

Section 02 : le supply chain risk management

1. Du risque à une méthodologie de SCRM :.....	42
1.1 La notion de risque :	42
1.2 Réagir au risque :.....	44
1.3 Management du risque :.....	44
1.3.1 Définition :	44
1.3.2 Importance :	44
1.4 Le risque dans la Supply Chain : Origines et types	45
1.4.1 Les origines :.....	45
1.4.2 Les type :.....	46
2 Le Supply Chain Risk Management :	48
2.1 Définition :	48
2.2 Objectifs de la SCRM :.....	49
2.3 Avantages de la SCRM :.....	49
3 Étapes de la SCRM :.....	50
4 SCRM et performance :.....	52

Chapitre 03 : Analyse de L'impact du covid-19 sur la SC chez Novonordisk

Section01: Presentations de l'organisme d'accueil : Novonordisk

1 Le groupe Novo Nordisk :	57
2 Filiale Novo Nordisk Algérie :.....	57
2.1 Novo nordisk :	57
2.2 Novo Nordisk Tizi-ouzou: LMTO (Local Manufacturing Tizi-Ouzou):.....	58

Section 02 : Méthodologie de recherche

1	Méthodologie de recherche :	58
1.1	Définition de l'entretien :	59
1.2	Types d'entretien :	59
1.2.1	Entretien non directif :	59
1.2.2	Entretien semi directif :	59
1.2.3	Entretien directif :	60
2	Guide d'entretien :	60
2.1	Définition :	60
2.2	Choix des personnes interviewées :	61

Section 03: Analyse et interprétation des résultats

1	Axe organisationnelle Novonordisk :	62
2	Axe de performance Novonordisk :	69
3	Axe management du risque Novonordisk :	78
4	Synthèse de l'étude qualitative Novonordisk :	85

Chapitre 04 : Analyse de l'impact du Covid-19 sur la SC chez Numilog

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : Numilog

1	Numilog :	88
1.1	Présentations d'entreprises :	88
1.2	Activités de Numilog :	89

Section 02 : Méthodologie de recherche

1	Analyse du contenu :	90
2	Choix des personnes interviewées :	91

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

1	Axe organisationnelle Numilog :	92
2	Axe de performance Numilog :	102
3	Axe management du risque Numilog :	114
4	Synthèse de l'étude qualitative Numilog :	122

Chapitre 05 : Analyse comparative de l'impact du Covid-19 sur la SC de Numilog et Novonordisk

1	Comparaison De L'axe Organisationnel :	127
2	Comparaison De L'axe Performance :	130
3	Comparaison De L'axe management du risque :	132
4	Synthèse de l'étude comparative :	135
	Conclusion générale :	138

